

The background of the entire page is a close-up photograph of a hand holding a pair of blue binoculars. The binoculars are the central focus, with their two objective lenses clearly visible. The lighting is soft and even, highlighting the texture of the hand and the smooth surface of the binoculars. The overall color palette is dominated by various shades of blue and white, creating a clean and professional aesthetic.

FRÜHERKENNUNG  
UND ÜBERWINDUNG  
VON UNTERNEHMENSKRISEN

Einblick in die Praxis  
von Schweizer Unternehmen

Eine Studie von KPMG Schweiz in Zusammenarbeit mit dem Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich

An dieser Studie haben mitgewirkt:

**Institut für Rechnungswesen und Controlling (IRC)  
der Universität Zürich**

- Prof. Dr. Conrad Meyer, Direktor
- Dr. Philipp Schill, Oberassistent
- lic. oec. publ. Stefan Spreiter, Assistent

**KPMG**

- Reto Benz, dipl. Wirtschaftsprüfer, Audit
- Reto Eberle, Dr. oec., dipl. Wirtschaftsprüfer, Audit
- Uri Gutermann, Corporate Restructuring
- Thomas Keusch, dipl. Wirtschaftsprüfer, Audit
- Jürg Meisterhans, dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Leiter National Market Audit,  
Mitglied des Verwaltungsrates KPMG Schweiz
- Hans-Ulrich Pfyffer, dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Certified Internal Auditor,  
Leiter Management Assurance Services
- Dieter Widmer, dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Leiter Risk Advisory Services,  
Mitglied der Geschäftsleitung KPMG Schweiz

# Unternehmenskrisen

Weissagungen haben vor allem zu Beginn eines neuen Jahrhunderts von jeher Hochkonjunktur. Würde man sich allerdings auf Prophezeiungen zur Erkennung von Unternehmenskrisen verlassen, dürften mit hoher Wahrscheinlichkeit Massnahmen ohne jeglichen realen Grund oder aber erst viel zu spät ergriffen werden. Zweckdienlicher scheint es deshalb, sich dem Thema systematisch zu nähern. Dabei ist zu klären, wie Unternehmen mögliche Bedrohungspotenziale mit spezifisch abgestimmten Warnsystemen frühzeitig erkennen können.

Entwickelt sich gleichwohl eine Krise, ist zusätzlich zu überlegen, wie eine solche Situation erfasst und überwunden werden kann. KPMG Schweiz und das Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich haben deshalb im Herbst 2003 untersucht, wie Unternehmen während der letzten fünf Jahre mit dem Phänomen «Krise» umgegangen sind und wie sie mögliche zukünftige Krisen rechtzeitig zu identifizieren versuchen. In der Überzeugung, mit dieser Studie Hinweise zum effizienten und effektiven Umgang mit Unternehmenskrisen zu geben, sollen Managerinnen und Manager entsprechende Prozesse überdenken und allenfalls anpassen können. Mögliche Schlussfolgerungen sind dabei stets der spezifischen

Situation eines Unternehmens anzupassen, da sonst ein implementiertes System nicht viel nützlicher sein wird als die Voraussagen eines Weissagers. Wir hoffen, mit dieser Studie einen Beitrag zur Früherkennung und Überwindung von Unternehmenskrisen leisten zu können.

## **Dieter Widmer**

Mitglied der Geschäftsleitung  
KPMG Schweiz

## **Prof. Dr. Conrad Meyer**

Direktor des Instituts für  
Rechnungswesen und  
Controlling der Universität  
Zürich

## **Jürg Meisterhans**

Mitglied des  
Verwaltungsrates  
KPMG Schweiz

# Inhaltsverzeichnis

	Studienübersicht	3
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
	1.1 Was ist eine «Krise»?	5
	1.2 Methodik und Rücklauf	6
	1.3 Angaben zur Umfrage	6
<b>2</b>	<b>Früherkennung von Unternehmenskrisen</b>	<b>8</b>
	2.1 Unternehmens- und Umweltanalyse	9
	2.2 Informationsquellen	14
	2.3 Ausgewählte Instrumente zur Früherkennung	15
	2.3.1 Audit Committee	15
	2.3.2 Interne Revision	18
	2.3.3 Externe Revisionsstelle	20
	2.3.4 Management Information System	22
	2.3.5 Risikomanagement	24
	2.3.6 Balanced Scorecard	27
	2.3.7 Gesamtbeurteilung der Instrumente	29
<b>3</b>	<b>Überwindung von Unternehmenskrisen</b>	<b>30</b>
	3.1 Krisenunternehmen und Corporate Governance	31
	3.2 Indikatoren zur Krisenerkennung	34
	3.2.1 Ertragskrise	35
	3.2.2 Liquiditätskrise	40
	3.3 Krisenbewältigung	44
	3.3.1 Restrukturierungsmassnahmen	44
	3.3.2 Erfolgsfaktoren zur Krisenbewältigung	50
<b>4</b>	<b>Summary</b>	<b>52</b>

# Studienübersicht

- Die **strategische Frühaufklärung** bildet die Basis für ein rechtzeitiges Erkennen und Vermeiden potenzieller Krisensituationen. Dazu wird die Bedeutung verschiedener **Faktoren und Informationsquellen** aufgezeigt, die zum Zweck der strategischen Frühaufklärung überwacht werden können.  
Seiten 9–14
- Verschiedene Instrumente wie das Risk Management oder die interne Revision können als **Komponenten eines Frühwarnsystems** einen Beitrag zur Vermeidung von Unternehmenskrisen leisten. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Beurteilung solcher Instrumente durch die befragten Unternehmen.  
Seiten 15–29
- Inwiefern die befragten Unternehmen **Krisenerfahrung** besitzen, wird im folgenden Teil untersucht. Dabei interessiert die Einschätzung der Unternehmen bezüglich verschiedener Verhaltensweisen, die zuweilen als «schlechte» Corporate Governance angesehen werden und folglich mögliche **Faktoren zur Auslösung einer Unternehmenskrise** sein können.  
Seiten 31–33
- Unternehmenskrisen sind unter anderem eine Folge unzureichender oder fehlender Massnahmen in der Phase einer Strategiekrise. Sie schlagen sich durch die Verschlechterung der Kennzahlen im Rechnungswesen nieder. Es wird aufgezeigt, anhand welcher **Indikatoren** das Eintreten bzw. der Verlauf einer **Ertrags- oder einer Liquiditätskrise** systematisch überwacht werden kann.  
Seiten 34–43
- Wird eine Krise erkannt, werden oft typische Sanierungshandlungen eingeleitet. Die Studie gibt Einblick in die Anwendung und Beurteilung strategischer und operativer **Krisenbewältigungsmassnahmen** in der Praxis und zeigt mögliche **Schlüsselfaktoren** für eine erfolgreiche Krisenbewältigung auf.  
Seiten 44–51
- Das **Summary** gibt einen Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie. Sie können als Anregung für die Erkennung und Überwindung von Krisen im eigenen Unternehmen genutzt werden.  
Seiten 52–54

# 1. Einleitung

Das Thema «Früherkennung und Überwindung von Unternehmenskrisen» erhält in einer Zeit zahlreicher Konkurse und folgenreicher Unternehmensskandale eine besondere Bedeutung. Die vorliegende Studie will deshalb für Schwachstellen und Gefahren in der Unternehmensführung sensibilisieren. Managern und anderen Interessengruppen wie Investoren, Wirtschaftsprüfern und Wirtschaftsjour-

nalisten soll Einblick gegeben werden, mit welchen Informationen in der schweizerischen Praxis Unternehmen geführt, wie Abweichungen vom strategischen Kurs frühzeitig erkannt und welche Massnahmen zur Überwindung von Krisen ergriffen werden können. Das Bereitstellen von «Patentlösungen» oder Anleitungen zur Verhinderung von Unternehmenskrisen oder gar Konkursen ist nicht das Ziel dieser Studie. Vielmehr sollen dem Management Impulse gegeben werden, bestehende Prozesse und

Strukturen zur Früherkennung und Überwindung von Krisen in ihren Unternehmen zu überdenken.

## 1.1 Was ist eine «Krise»?

Eine Krise wird im Folgenden als Phase der Diskontinuität in der Entwicklung des Unternehmens definiert, die eine existenzielle Gefährdung des Unternehmens darstellt und durch die Unbestimmtheit des Ausgangs charakterisiert ist. Je nach verbleibender Zeit bis zum «Worst Case» lassen sich drei verschiedene Krisenphasen unterscheiden:

### ■ Strategiekrise

Die Strategiekrise ist die erste Phase einer Unternehmenskrise. Dabei handelt es sich um einen Zustand, in dem sich ein Unternehmen möglicherweise ununterbrochen befindet. Dauernd muss auf mittel- bis langfristig erkennbare Entwicklungen in der Unternehmensumwelt und im Unternehmen selbst reagiert werden, damit die langfristigen Ziele erreicht werden können.

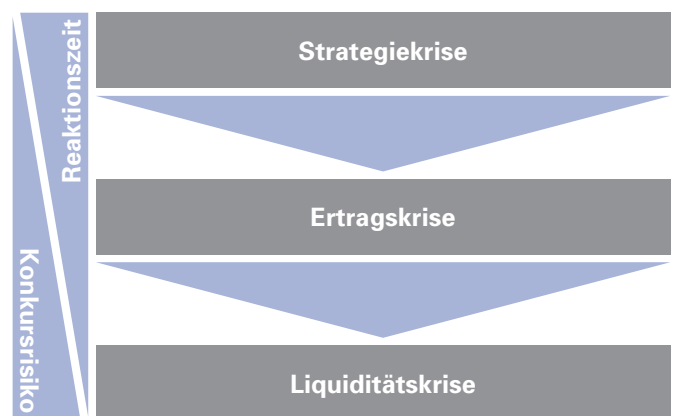
### ■ Ertragskrise

Wird auf strategisch bedeutsame Entwicklungen nicht rechtzeitig und angemessen reagiert, wirkt sich dies früher oder später negativ auf die Ertragslage aus – die Krise wird evident. In diesem Stadium bleibt aber noch ausreichend Zeit, das Unternehmen mittels Restrukturierungs- oder Sanierungsmassnahmen an die neuen Verhältnisse anzupassen.

### ■ Liquiditätskrise

Missmanagement im Liquiditätsbereich allein führt in der Regel nicht zum Konkurs, da sich ein ertragsstarkes und strategisch geschickt ausgerichtetes Unternehmen auch in diesem Fall ausreichend refinanzieren kann. Ist die Liquidität allerdings infolge einer falschen Strategie und andauernder Verluste derart geschrumpft, dass Zahlungsverpflichtungen auch nicht mittels Überbrückungskrediten nachgekommen werden kann, spricht man von einer Liquiditätskrise. Die verbleibende Zeit zur Einleitung eines Turnarounds zur Abwendung des Konkurses ist äusserst knapp – die Krise ist akut.

## Stufen einer Unternehmenskrise



## 1.2 Methodik und Rücklauf

Die aufgeführten Ergebnisse beruhen auf einer schriftlichen Befragung von CEO der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz<sup>1</sup> im Zeitraum September/Oktober 2003. Die Banken- und die Versicherungsbranche wurden bewusst von der Untersuchung ausgeschlossen, da sie wegen geschäftsspezifischer Merkmale und rechtlicher Gegebenheiten über eine fundamental andere Ausgangslage hinsichtlich eines Grossteils der in dieser Studie behandelten Themen verfügen. Insgesamt konnten 149 ausgefüllte Fragebogen ausgewertet werden. Dies entspricht einer vergleichsweise hohen Rücklaufquote von 29,8%.

Die mittels einer standardisierten, schriftlichen Befragung erhobenen Daten werden im Folgenden wiedergegeben und statistisch analysiert. Damit wird die Relevanz der Daten untersucht. Gleichzeitig können auch Rückschlüsse der Antwortenden auf alle angeschriebenen Unternehmen gezogen werden. In der Regel wurden die Aussagen auf einem Signifikanzniveau von 95% (bzw. mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von bis zu 5%) getestet.<sup>2</sup>

## 1.3 Angaben zur Umfrage

- An der Umfrage haben insgesamt 149 Unternehmen aus 17 verschiedenen Branchen teilgenommen, wobei sich 68% auf lediglich fünf Branchen verteilen. Der Grossteil der Unternehmen stammt aus dem Bereich «Industriegüter/Technologie/Fahrzeuge» (27%). Weitere gut vertretene Branchen sind «Handel» (15%), «Energieversorgung und -verteilung» (11%), «Nahrungsmittel und Getränke» (8%) sowie «Transport/Logistik/Öffentlicher Verkehr» (7%).
- Innerhalb der Grundgesamtheit der 500 umsatzstärksten Schweizer Firmen haben sich gemessen an Bilanzsumme, Umsatz und Anzahl Mitarbeiter Unternehmen ganz unterschiedlicher Grösse an der Umfrage beteiligt. Hinsichtlich des Umsatzes bildet die Verteilung der Stichprobe in etwa die Struktur der Top 500 gemäss Handelszeitung ab.
- Nur knapp ein Drittel der Unternehmen ist börsenkotiert (32%), wovon etwas mehr als die Hälfte (54%) zu 50% und mehr im Publikumsbesitz ist.
- Erwartungsgemäss war nicht immer der CEO an der Beantwortung des Fragebogens beteiligt (Beteiligung des CEO in 55% der Fälle). Dennoch haben mit einer klaren Mehrheit die Mitglieder der Geschäftsleitung den Fragebogen beantwortet (CFO 26%, Leiter Controlling 9%, Bereichsleiter 5%, anderes Mitglied der Geschäftsleitung 3%, andere Funktionen 17%).

<sup>1</sup> Gemäss Ranking der Handelszeitung vom 18. Juni 2003.

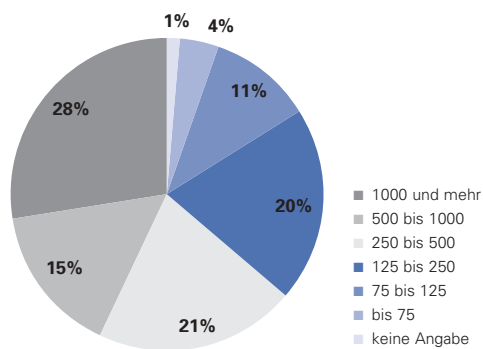
<sup>2</sup> Aufgrund des durchwegs vorliegenden Ordinal- oder Nominalskalenniveaus der Antworten wurden nichtparametrische Tests wie Chi-Quadrat-, Binomial- und Kruskal-Wallis-Test durchgeführt. Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen wurden mittels Rangkorrelationen gemessen, wobei die Signifikanz anhand von Kendalls Tau-b bestimmt wurde.



## Grösse der teilnehmenden Unternehmen

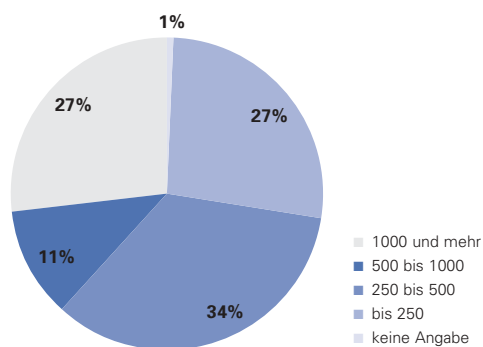
### Bilanzsumme

Wie hoch ist die aktuelle Bilanzsumme Ihres Unternehmens?  
(Angaben in Mio. CHF)



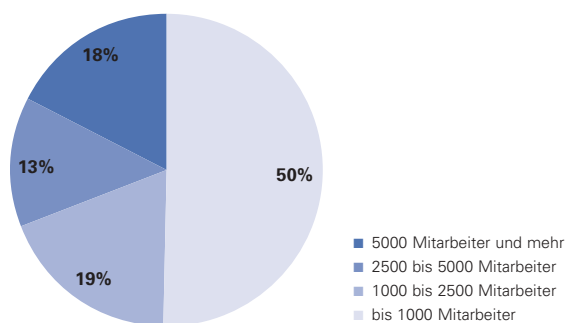
### Umsatz

In welchem Bereich lag der Umsatz Ihres Unternehmens im Geschäftsjahr 2002?  
(Angaben in Mio. CHF)



### Mitarbeiter

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen zurzeit?



## 2. Früherkennung von Unternehmenskrisen

Die strategische Planung, die sich naturgemäss durch einen hohen Grad an Ungewissheit auszeichnet, ist heute stärker als bisher gefordert. Die grosse Dynamik und die zunehmende Komplexität des Wirtschaftsumfelds, mit denen Unternehmen zahlreicher Branchen konfrontiert sind, erlauben es kaum noch, die Entwicklung der nächsten zwei bis drei Jahre angemessen einzuschätzen.

Es ist deshalb wichtiger denn je, dass das oberste Management die Prämissen einer einmal gewählten Strategie in regelmässigen, dem Unternehmensumfeld angemessenen Abständen kritisch hinterfragt. Basierend auf den betrieblichen Wertvorstellungen und dem gewählten Strategiekonzept hat eine systematische Beschäftigung mit dem Unternehmen und seiner Umwelt zu erfolgen. Dabei empfiehlt es sich, die Beschaffung und Aufbereitung strategischer Informationen im Rahmen eines Frühwarnsystems zu institutionalisieren.

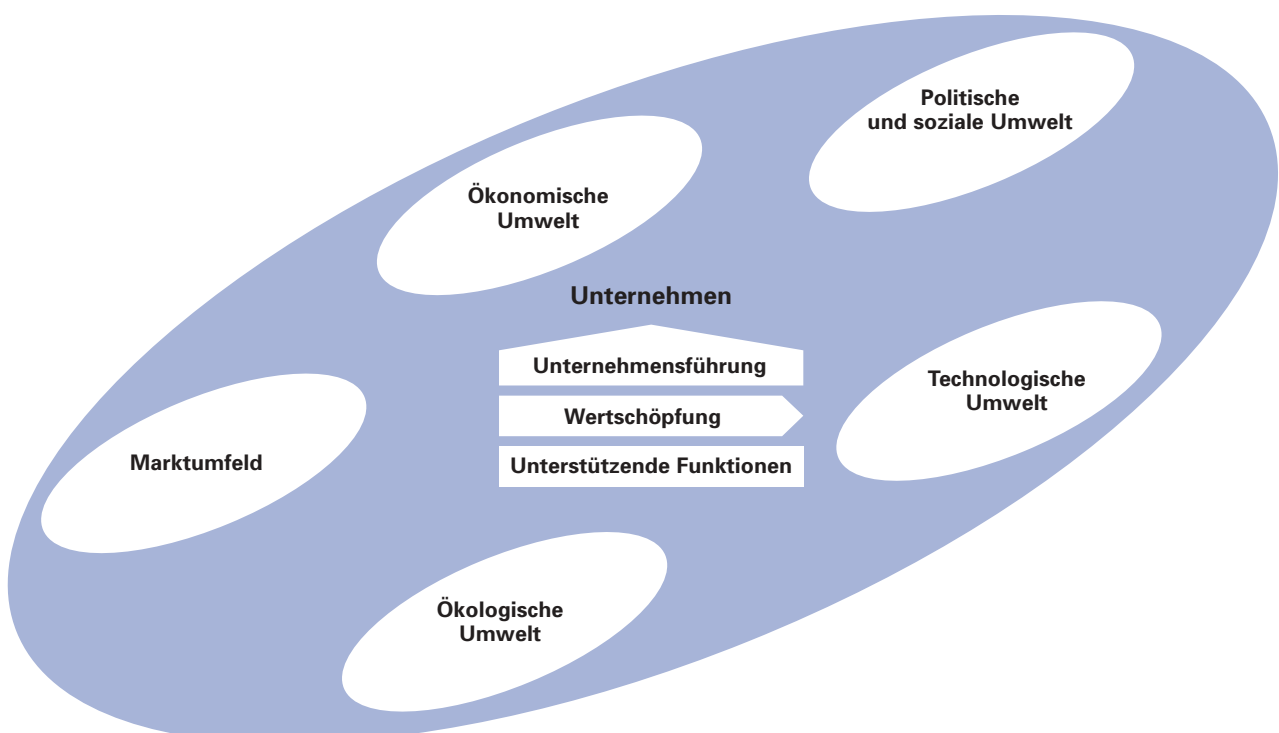
Zielsetzung einer solchen systematischen Früherkennung ist, die relevanten unternehmensexternen Chancen und Risiken bzw. die unternehmensinternen Stärken und Schwächen zu antizipieren, um frühzeitig allenfalls notwendige Anpassungen der Strategie vornehmen zu können. Dabei gilt: Ohne die richtigen Informationen in der richtigen Form und Qualität zur richtigen Zeit wird das Unternehmen sein Ziel verfehlen.

## 2.1 Unternehmens- und Umweltanalyse

Zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt bestehen zahlreiche Beziehungen unterschiedlichster Art. Das Unternehmen wird durch die Umwelt laufend beeinflusst und umgekehrt prägt es auch seine Umgebung. Diese Beziehungen sind nicht statisch, sondern unterliegen einer ständigen Entwicklung. Es ist deshalb Aufgabe des Unternehmens, diese Beziehungen regelmässig zu beobachten, Entwicklungen zu beurteilen und Veränderungen in den Entscheidungen zu berücksichtigen. Jedes Unternehmen verfügt zudem intern über eine grosse Zahl von Einzelinformationen, die das Unternehmensgeschehen abbilden und damit die Möglichkeit bieten, unternehmensinterne Frühwarnsignale zu erkennen.

Um bei der Früherkennung eine systematische Vorgehensweise sicherzustellen, sollten das Unternehmen und seine Umwelt in verschiedene Bereiche unterteilt werden. Zum Zweck der Umweltanalyse sind zunächst die relevanten Umweltausschnitte festzulegen und geeignete Beurteilungskriterien zu definieren. Ihre Wahl hat vor dem Hintergrund einer möglichst hohen Aussagekraft in Bezug auf künftige Veränderungen zu erfolgen. Die Abgrenzung unternehmensinterner Beobachtungsfelder für die Unternehmensanalyse orientiert sich zumeist an den betriebswirtschaftlichen Funktionen des jeweiligen Unternehmens bzw. an seiner Organisationsstruktur. Die Beurteilungskriterien sind wiederum betriebspezifisch und im Hinblick auf ihre Prognoserelevanz zu bestimmen.

### Bereiche der Unternehmensumwelt und des Unternehmens



Im Folgenden werden für die verschiedenen Bereiche Faktoren angegeben, die im Rahmen der strategischen Frühaufklärung überwacht werden können.

#### ■ Ökonomische Umwelt

Ein Unternehmen ist stark von der volkswirtschaftlichen Entwicklung eines Landes und oft auch von internationalen Einflüssen abhängig. Im ökonomischen Bereich muss deshalb die Entwicklung von gesamtwirtschaftlichen Indikatoren betrachtet werden wie:

- Konjunkturlage und -entwicklung
- Zinsniveau und -entwicklung
- Arbeitsmarktsituation
- Inflation/Deflation
- Wechselkursentwicklung
- Öffentliche Finanzpolitik

#### ■ Politische und soziale Umwelt

Gesellschaftliche Normen und Werte werden immer mehr von speziellen, zu diesem Zweck gegründeten Organisationen vertreten. Die Unternehmen werden zunehmend als soziale Gebilde mit einer eigenen sozialen Verantwortung betrachtet. Faktoren, welche die Entwicklung in diesem Bereich widerspiegeln, sind:

- Regulatorisches und politisches Umfeld
- Bevölkerungsentwicklung
- Infrastruktur
- Wertewandel
- Sozialwesen
- Bildung

#### ■ Technologische Umwelt

Die technologische Umwelt umfasst den Stand und den Fortschritt der Technik. Hier sollen alle technischen Entwicklungen erfasst werden, die für die Zukunft eines Unternehmens relevant sein können. Dazu zählen folgende Aspekte:

- Produktinnovation
- Prozessinnovation
- Informationstechnologie
- Kommunikationstechnologie
- Grundlagenforschung

#### ■ Ökologische Umwelt

Im ökologischen Bereich stehen die knappen Ressourcen sowie die Eingriffe des Menschen in die Natur im Vordergrund. Je nach Branche, Standort oder anderen Gegebenheiten muss sich ein Unternehmen stärker oder schwächer mit folgenden Fragen befassen:

- Rohstoffgewinnung
- Umweltbelastung (Emissionen, Immissionen)
- Umweltschutz (Gesetze, Organisationen)

#### ■ Marktumfeld

Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen erlauben noch keine Prognosen über die Entwicklung der relevanten Märkte eines Unternehmens. Für die Unternehmen von grosser Bedeutung ist in erster Linie die unmittelbare Umwelt, in der folgende Kräfte wirken:

- Branchenwettbewerb
- Potenzielle neue Konkurrenten
- Ersatzprodukte
- Abnehmer
- Lieferanten

#### ■ Unternehmen

Mit der Einsicht, dass Unvollkommenheiten auf den Absatzmärkten langfristig keinen Schutz vor der Konkurrenz gewährleisten, begann sich in den letzten zehn Jahren die Idee der Kernkompetenzen durchzusetzen. Was letztlich zählt, sind eine einzigartige Kombination von Fähigkeiten, Wissen, Werten und Denkmodellen, die eine optimale Nutzung der Ressourcen ermöglichen. Das Management hat deshalb in der Strategieentwicklung und -überwachung sein Augenmerk auf die Identifikation und den Ausbau spezifischer, nichtsubstituierbarer und nicht-imitierbarer Fähigkeiten zu richten. Die Faktoren, die zur nachhaltigen Entwicklung dieser Fähigkeiten beitragen, liegen nicht ausschliesslich im wertschöpfenden Bereich, sondern ebenso in den unterstützenden Unternehmensfunktionen und der Unternehmensführung.

- Wertschöpfung im Unternehmen:
  - Forschung und Entwicklung
  - Einkauf
  - Produktion/Leistungserbringung
  - Marketing und Vertrieb
- Unterstützende Unternehmensfunktionen:
  - Personalwesen
  - Kapitalbeschaffung
  - Investitionsbereich
  - Materialwirtschaft und Logistik
  - Informationswesen
- Unternehmensführung:
  - Unternehmenspolitik
  - Aufbau- und Ablauforganisation
  - Führungsmethodik
  - Kaderstruktur und -entwicklung
  - Unternehmenskultur

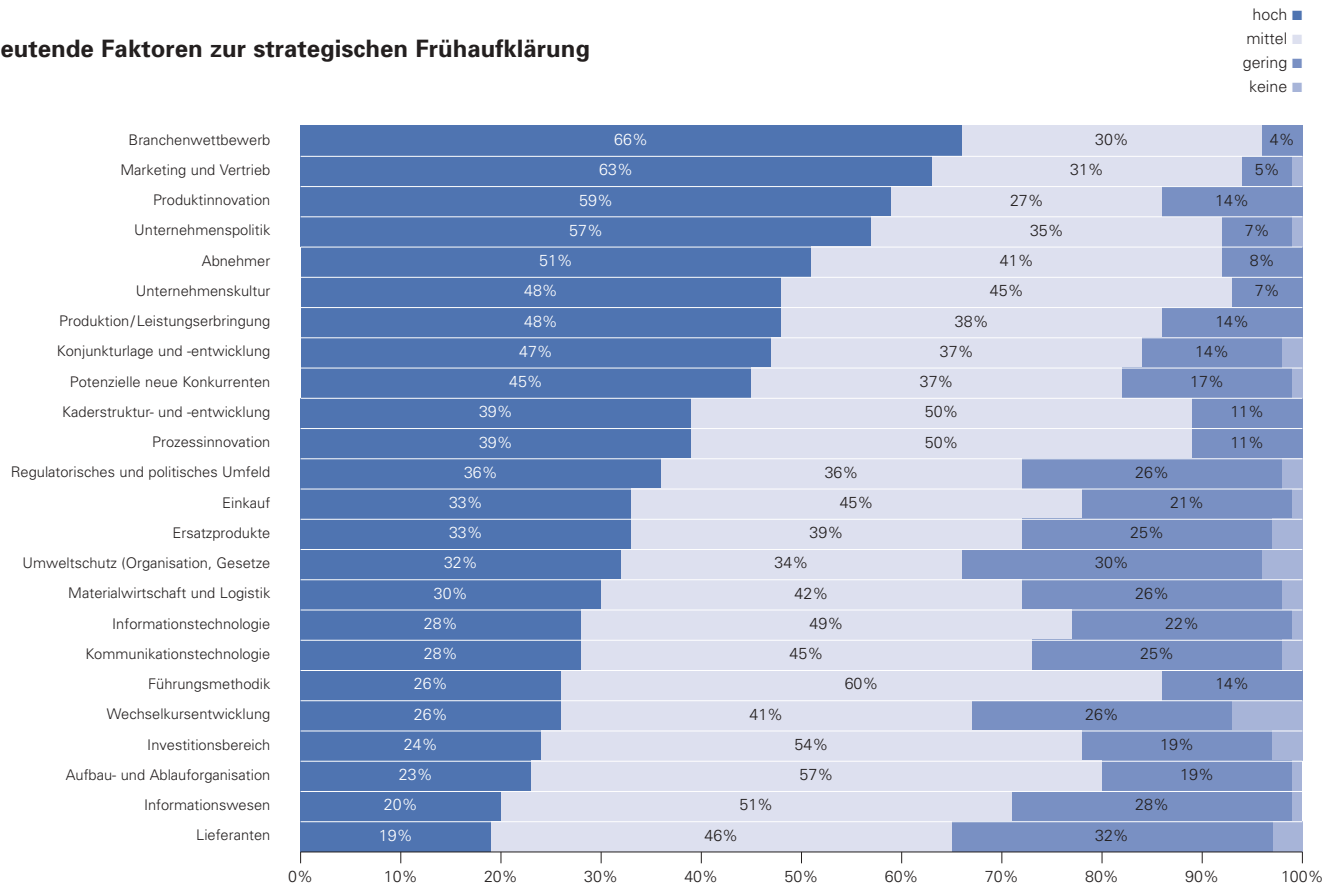
Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Unternehmen gefragt, welchen Stellenwert für sie die genannten Faktoren zum Zweck der Früherkennung haben. Die Resultate zeigen, dass insbesondere die Faktoren der technologischen Umwelt, des Marktumfelds, der Wertschöpfung im Unternehmen und der Unternehmensführung für die strategische Frühaufklärung von Bedeutung sind.

Als eher unbedeutende Faktoren zur Früherkennung einer Strategiekrise haben sich das Sozialwesen, die Grundlagenforschung und die Rohstoffgewinnung erwiesen. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die beiden letztgenannten Faktoren stark von branchenspezifischen Gegebenheiten abhängig sind.

### Key Findings «Unternehmens- und Umweltanalyse»

- Die Faktoren der technologischen Umwelt, des Marktfelds, der Wertschöpfung im Unternehmen und der Unternehmensführung sind für die strategische Frühaufklärung von grösster Bedeutung.
- Die Überwachung der Faktoren «Branchenwettbewerb», «Marketing und Vertrieb», «Produktinnovation», «Unternehmenspolitik» und «Abnehmer» wird von mehr als der Hälfte der Umfrageteilnehmer als sehr bedeutend für die strategische Früherkennung beurteilt.

### Bedeutende Faktoren zur strategischen Frühaufklärung



### Key Findings «Informationsquellen»

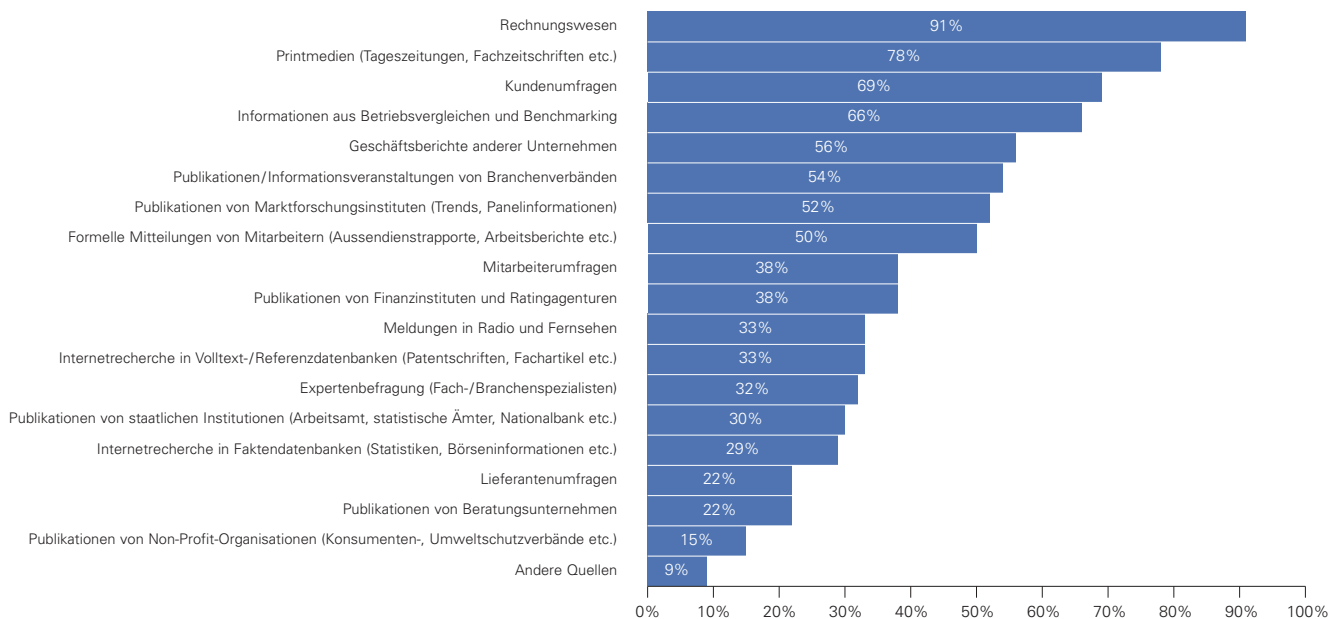
- Am häufigsten wird das Rechnungswesen zum Zweck der Früherkennung systematisch genutzt.
- Zur Früherkennung werden eher Kundenumfragen als Lieferantenumfragen hinzugezogen.
- Internetbasierte Informationsquellen werden von weniger als einem Drittel der befragten Unternehmen systematisch ausgewertet.

## 2.2 Informationsquellen

Neben dem Wissen über die erfolgskritischen Faktoren benötigt das Unternehmen zur Früherkennung von Unternehmenskrisen zuverlässige Informationsquellen. Diese sind regelmässig und systematisch zu überwachen und auszuwerten. Entscheidend ist, dass die internen und externen Informationsquellen aktuell und zuverlässig sind. Es soll ein regelmässiger Informationsfluss gewährleistet werden, jedoch ohne dass die Entscheidungsträger in einer Informationsflut untergehen.

Nachstehende Abbildung zeigt eine Auswahl von Informationsquellen, zu denen die Unternehmen gefragt wurden, inwieweit sie diese zur Früherkennung von Strategiekrisen systematisch nutzen.

### Nutzungsgrad verschiedener Informationsquellen zur strategischen Früherkennung





## 2.3 Ausgewählte Instrumente zur Früherkennung

Ein Unternehmen verfügt in der Regel über verschiedene Instrumente zur strategischen Frühaufklärung. Es stellt sich deshalb die Frage, wie grosse Schweizer Unternehmen ausgewählte Instrumente, die im Zusammenhang mit der Überwachung von Unternehmen regelmässig diskutiert werden, beurteilen. Dabei handelt es sich um folgendes Instrumentarium:

- Audit Committee
- Interne Revision
- Externe Revisionsstelle
- Management Information System (MIS)
- Risikomanagement
- Balanced Scorecard

Ziel des folgenden Kapitels ist, die Akzeptanz der genannten Instrumente in den Schweizer Unternehmen aufzuzeigen sowie einen Eindruck von deren Relevanz für die Früherkennung zu gewinnen. Die Fragestellung erfolgte zu jedem Instrument nach demselben Muster:

- Als Erstes wurde erhoben, ob das Unternehmen über die spezifischen Instrumente verfügt. Ausnahmen bilden hierbei die externe Revisionsstelle und das Risikomanagement. Es wird davon ausgegangen, dass jedes der befragten Unternehmen revisionspflichtig ist und ein minimales Risikomanagement betreibt.
- Zur Effektivität der einzelnen Instrumente wurden nur diejenigen Unternehmen befragt, welche über das jeweilige Instrument verfügen. Hierzu wurden die Umfrageteilnehmer aufgefordert, die Wirksamkeit hinsichtlich fünf typischer Aufgaben zu beurteilen, die mit dem Instrument verfolgt werden.

- Zur Erhebung der allgemeinen Einschätzung eines Instruments wurden sämtliche Unternehmen befragt, auch diejenigen, welche es nicht einsetzen. Hierzu hatten sie anzugeben, für wie zutreffend sie fünf Aussagen zum jeweiligen Instrument halten.
- Abschliessend wurden ebenfalls alle Unternehmen gefragt, wie sie die Eignung der einzelnen Instrumente zum Zweck der Früherkennung bzw. der Vermeidung einer Krise beurteilen.

### 2.3.1 Audit Committee

Das Audit Committee ist ein Ausschuss des Verwaltungsrats, der sich mit Prüfungsfragen und den damit zusammenhängenden Gebieten befasst. Zu den zentralen Funktionen des Audit Committee gehören die Koordination der internen und externen Revision, die Sicherstellung der Kommunikation zum Verwaltungsrat sowie die Berichterstattung und Beratung zuhanden des Verwaltungsrats. Das Audit Committee übernimmt somit eine Drehscheibenfunktion zwischen Verwaltungsrat, Geschäftsleitung sowie interner und externer Revision.

Durch die Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben wie beispielsweise die Beurteilung von Transaktionen, die nicht in den normalen Rahmen der Geschäftstätigkeit fallen, leistet das Audit Committee einen wichtigen Beitrag zur Überwachung des Unternehmens. Insbesondere kann es durch seine Tätigkeit einen stärkeren Fokus auf das Risikomanagement und die Risikokontrolle durch den Verwaltungsrat und die einbezogenen Managementebenen ermöglichen. Die Anforderungen an die Mitglieder des Audit Committee sind hoch. So sollen zumindest einige der Mitglieder über ausgewiesene Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen verfügen.

### 2.3.1.1 Einsatz eines Audit Committee

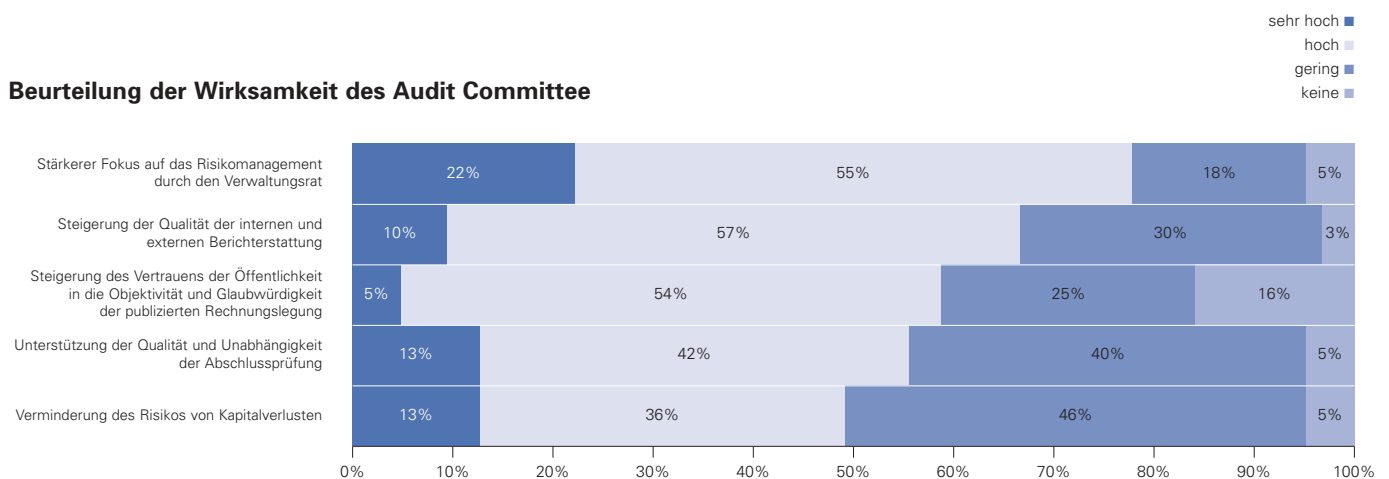
Etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen verfügt über ein Audit Committee (42%). Dabei kann ein Zusammenhang mit folgenden Unternehmensmerkmalen festgestellt werden:

- **Unternehmensgrösse**  
Je grösser das Unternehmen, d.h. je höher Bilanzsumme, Umsatz und Anzahl Mitarbeiter, desto eher verfügt es über ein Audit Committee.
- **Börsenkotierung**  
Unternehmen, die an einer Börse kotiert sind, arbeiten eher mit einem Audit Committee. Die ausgewerteten Daten deuten auch darauf hin, dass Unternehmen mit einem hohen Freefloat eher ein Audit Committee einsetzen, jedoch ist die Stichprobe zu klein, um diesen Zusammenhang statistisch ausreichend zu untermauern.

### 2.3.1.2 Beurteilung der Wirksamkeit des Audit Committee

Die Unternehmen wurden aufgefordert, die Wirksamkeit ihres Audit Committee hinsichtlich fünf typischer Aufgaben dieses Verwaltungsratsausschusses zu beurteilen. Wie die Abbildung zeigt, besteht eine eher hohe Wirksamkeit beim stärkeren Fokus auf das Risikomanagement und etwas geringfügiger auch bei der Steigerung der Qualität der internen und externen Berichterstattung. Bei den anderen Zielsetzungen besteht demgegenüber eine sehr heterogene Wahrnehmung der Effektivität des Audit Committee.

### Beurteilung der Wirksamkeit des Audit Committee

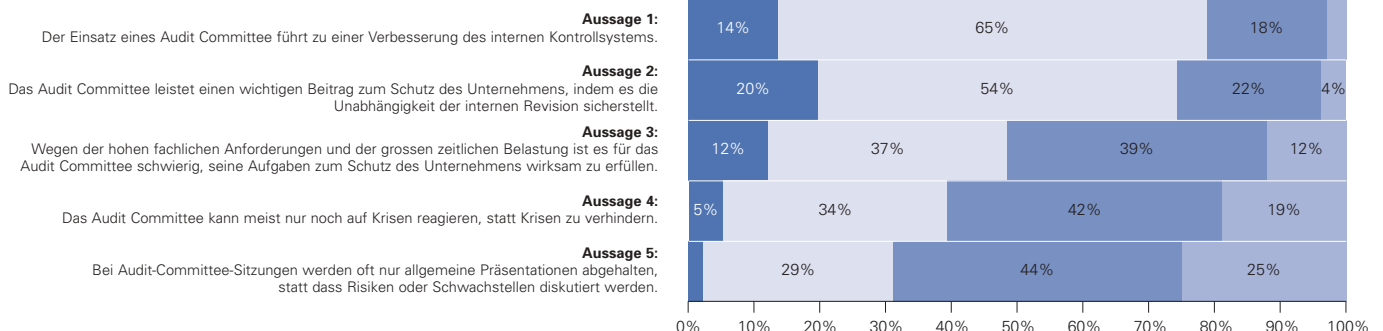


### 2.3.1.3 Allgemeine Beurteilung des Audit Committee

Aus den erhobenen Daten geht hervor, dass die generelle Einstellung gegenüber dem Audit Committee eher positiv ist. So sind die befragten Unternehmen mehrheitlich der Meinung, dass das Audit Committee eine wichtige Stütze zur Sicherstellung der Unabhängigkeit der internen Revision ist und zu einer Verbesserung des internen Kontrollsystems beiträgt. Damit in Einklang steht, dass die Unternehmen nicht der Meinung sind, dass sich das Audit Committee zu wenig mit möglichen Risiken und Schwachstellen auseinandersetzt.

Das Urteil hinsichtlich der fachlichen und zeitlichen Überforderung der Mitglieder des Audit Committee ist demgegenüber nicht eindeutig. Dennoch kann festgestellt werden, dass diejenigen Unternehmen, welche über ein Audit Committee verfügen, einen tendenziell besseren Eindruck von dieser Institution haben. So tendieren diese Umfrageteilnehmer stärker dazu, die letzten drei Aussagen als kaum bzw. nicht zutreffend zu beurteilen.

### Allgemeine Beurteilung des Audit Committee



### 2.3.2 Interne Revision

Aufgabe der internen Revision ist die Erbringung unabhängiger und objektiver Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die darauf ausgerichtet sind, die Geschäftsprozesse zu verbessern und Mehrwerte zu schaffen. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Steuerung und der Kontrollen sowie der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.

Oft sind mangelhafte Kontrollsysteme und unklare Verantwortlichkeiten des Managements Ursache von Unternehmenskrisen. Der internen Revision kommt eine wichtige Rolle zu, solche Missstände aufzudecken und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Immer öfter wird auch die Prüfung der Risikomanagement-Systeme durch die interne Revision betont. Als prozessunabhängige Überwachungsinstanz hat sie das Management bei der Überprüfung, der Beurteilung und bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung eines angemessenen, wirksamen und effizienten Risikomanagements mit den dazugehörigen Steuerungs- und Kontrollinstrumenten zu unterstützen. Insbesondere die Evaluation und Beurteilung der Risiken sowie deren Handhabung entwickelt sich zu einer zentralen Aufgabe der internen Revision.

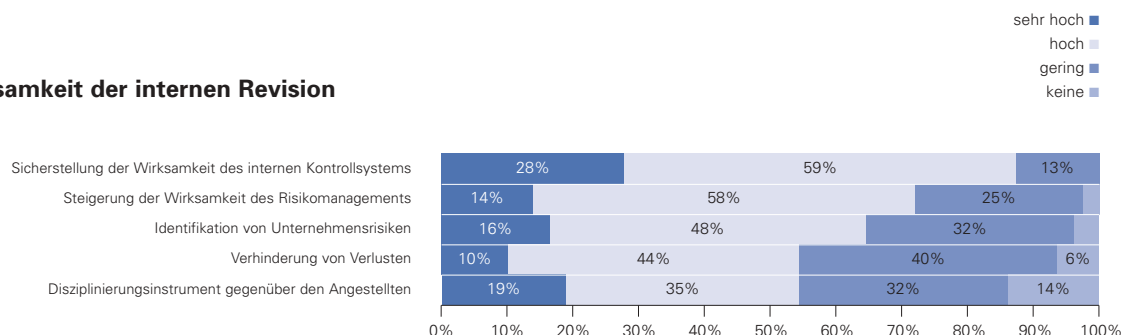
#### 2.3.2.1 Einsatz der internen Revision

Gut die Hälfte der befragten Unternehmen (53%) verfügt über eine interne Revision, wobei ein positiver Zusammenhang zwischen der Grösse des Unternehmens und dem Vorhandensein einer internen Revision festgestellt werden konnte.

#### 2.3.2.2 Beurteilung der Wirksamkeit der internen Revision

Wie die Grafik zeigt, wird die Wirksamkeit der internen Revision vor allem bei den ersten drei Zielsetzungen als hoch eingestuft. Demgegenüber konnte kein einheitliches Urteil bei der Verhinderung von Verlusten und der Disziplinierung der Angestellten festgestellt werden.

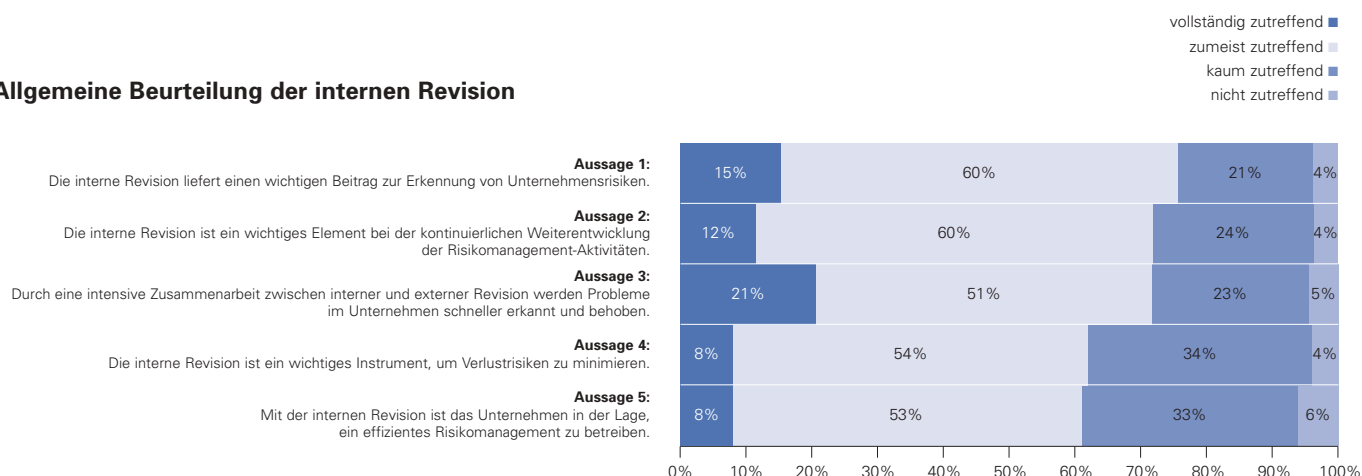
### Beurteilung der Wirksamkeit der internen Revision



### 2.3.2.3 Allgemeine Beurteilung der internen Revision

Nachstehende Abbildung veranschaulicht die zunehmend bedeutende Rolle der internen Revision im Bereich des Risikomanagements. Die Unternehmen sind mehrheitlich davon überzeugt, dass die interne Revision einen wertvollen Beitrag bei der Entwicklung und Anwendung eines Risikomanagements leistet. Dieser Sichtweise folgen auch diejenigen Umfrageteilnehmer, die in ihrem Verantwortungsbereich nicht über eine interne Revision verfügen. Ebenfalls überwiegend als zutreffend erachtet wird, dass eine intensive Zusammenarbeit der internen und der externen Revision dazu beiträgt, dass Probleme im Unternehmen schneller erkannt und rascher behoben werden können. Eine sinnvolle Koordination der Arbeit dieser beiden Institutionen – beispielsweise durch ein Audit Committee – kann deshalb dazu beitragen, dass potenzielle Krisensituationen frühzeitig erkannt und verhindert werden können.

### Allgemeine Beurteilung der internen Revision



### 2.3.3 Externe Revisionsstelle

Das Dienstleistungsspektrum insbesondere grösserer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ging in den letzten Jahren über die Aufgaben einer gesetzlichen Revisionsstelle hinaus. Die ergänzenden Dienstleistungen umfassen prüfungsbezogene Beratungen wie z.B. Risikomanagement-Beratung, Due-Diligence-Beratung, Steuerberatung oder Beratung im Bereich Corporate Finance.

Als Folge der aktuellen Problemfälle in den USA und Europa sind diese Zusatzleistungen jedoch vermehrt kritisiert worden. So wird insbesondere ein Interessenkonflikt zwischen Beratungs- und Prüfungstätigkeit vermutet. Anfang 2003 hat deshalb die US-amerikanische Börsenaufsicht SEC auf der Basis des Sarbanes-Oxley Act, dessen Ziel die Verbesserung der Rechnungslegung und der Corporate Governance von an US-amerikanischen Börsen kotierten Unternehmen ist, eine entsprechende Regelung erlassen. Darin werden Beratungsleistungen genannt, die durch den Abschlussprüfer nicht mehr oder nur noch eingeschränkt erbracht werden dürfen. Andere Dienstleistungen sind nach Zustimmung durch das Audit Committee weiterhin zulässig. Die SEC verlangt ausserdem eine Rotation des verantwortlichen Prüfers nach fünf Jahren.

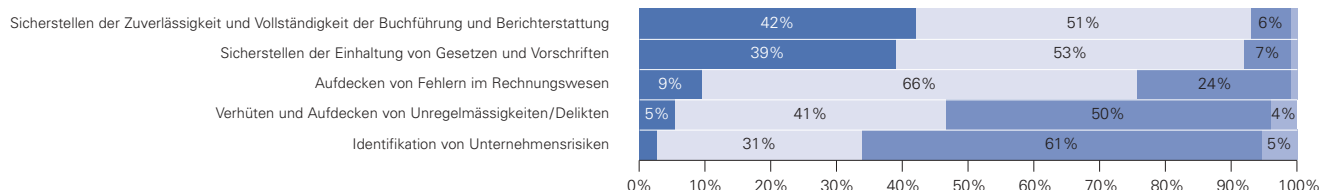
Zu berücksichtigen ist, dass im Zusammenhang mit der Neuregelung der Revision im Obligationenrecht vorgesehen ist, die Prüfung und Berichterstattung der Revisionsstelle auszuweiten. Diese Ausweitung betrifft die Beurteilung der Angemessenheit des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems.

Es wird denn auch erwartet, dass die Wirtschaftsprüfer vermehrt als Frühwarnsystem agieren, indem sie neben der statutarischen Prüfung ausser finanziellen Risiken vermehrt auch andere Risiken prüfen.

#### 2.3.3.1 Beurteilung der Wirksamkeit der externen Revisionsstelle

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Wirksamkeit der externen Revisionsstelle vor allem in ihren traditionellen, durch den Gesetzgeber vorgesehenen Aufgabenbereichen als hoch eingestuft wird. Demgegenüber ist die Mehrheit der befragten Unternehmen nicht der Meinung, dass die externe Revision viel zur Identifikation von Unternehmensrisiken beiträgt. Im Zusammenhang mit dem Verhüten und Aufdecken von Unregelmässigkeiten und Fehlern ist bei den Umfrageteilnehmern keine eindeutige Tendenz feststellbar.

### Beurteilung der Wirksamkeit der externen Revisionsstelle



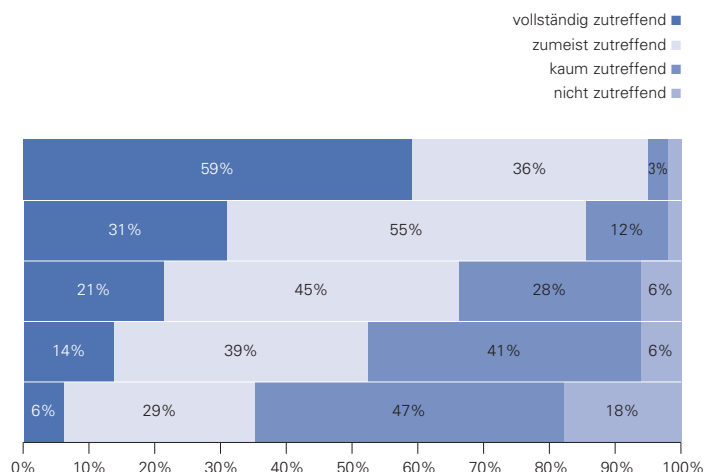
### 2.3.3.2 Allgemeine Beurteilung der externen Revisionsstelle

Die allgemeine Beurteilung deutet darauf hin, dass eine Lücke zwischen Wahrnehmung und Erwartung hinsichtlich der externen Revisionsstelle besteht. Wie die Beurteilung der Wirksamkeit der externen Revisionsstelle bereits zeigte, wird deren Stärke vor allem in der Erfüllung ihrer gesetzlichen Aufgaben gesehen. Dennoch vertreten die meisten Unternehmen die Meinung, dass die externe Revision allein durch die Erfüllung des gesetzlichen Prüfungsauftrags nicht in der Lage ist, Krisen zu verhindern. Vielmehr wird erwartet, dass sie ihren Beitrag zur Erkennung und Vermeidung von Unternehmenskrisen proaktiv leistet. Hierzu wird die Kontinuität im Prüfteam von einem Grossteil der Unternehmen als entscheidender Faktor betrachtet.

Von der gemeinsamen Erbringung von Revisions- und anderen Dienstleistungen durch die selbe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft erwartet sich die Mehrheit der Unternehmen keinen besseren Schutz vor Unternehmenskrisen. Darüber, ob die geringe Wirksamkeit der externen Revisionsstelle bei der Krisenverhütung auf die knappe Zeit zur Prüfung der Jahresrechnung zurückzuführen ist, besteht eine sehr heterogene Meinung.

### Allgemeine Beurteilung der externen Revisionsstelle

- Aussage 1:**  
Allein durch die Erfüllung des gesetzlichen Prüfungsauftrags ist die externe Revisionsstelle nicht in der Lage, Krisen zu verhindern.
- Aussage 2:**  
Die Kontinuität im Prüfteam der externen Revisionsstelle ist ein entscheidender Faktor, weil durch den Aufbau von unternehmensspezifischem Know-how Anzeichen von Unternehmenskrisen eher erkannt werden können.
- Aussage 3:**  
Der CEO erwartet von der externen Revisionsstelle, dass sie proaktiv ihren Beitrag zur Erkennung und Vermeidung von Unternehmenskrisen leistet.
- Aussage 4:**  
Die sehr knappe Zeit zur Prüfung der Jahresrechnung führt dazu, dass mögliche Ansätze einer Unternehmenskrise durch die externe Revisionsstelle nicht erkannt werden.
- Aussage 5:**  
Beratung «aus einer Hand» (die externe Revisionsstelle berät das Unternehmen auch in Steuerfragen, Rechtsfragen, Restrukturierungsfragen etc.) führt zu einem besseren Schutz vor Unternehmenskrisen.



### 2.3.4 Management Information System

Bei der Dynamik der heutigen Entwicklung in einer komplexen Umwelt und den vielen Märkten, auf denen grössere Unternehmen operieren, ist es wichtig, Entscheidungen auf eine optimale Informationsbasis stützen zu können. Ein Management Information System (MIS) hat die Aufgabe, relevante Informationen verursachungs- und zeitnah nach definierten Kriterien zu sammeln und für Auswertungen verfügbar zu machen. Die so aufbereiteten Daten sind zu zweckgerichteten Informationen zu verdichten und dem Management stufengerecht zuzuordnen.

Die grundlegende Anforderung an ein MIS ist demzufolge die Bereitstellung

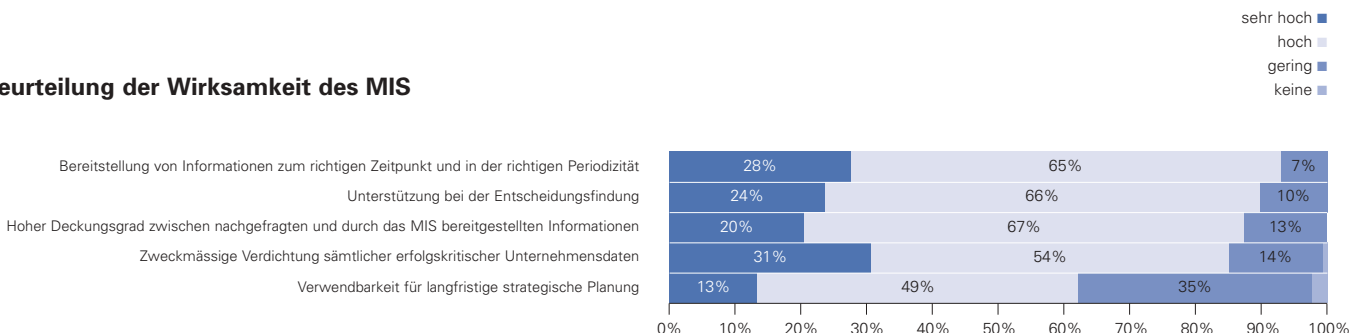
- der richtigen Informationen (Inhalt und Qualität)
- zur richtigen Zeit (Zeitpunkt und Periodizität)
- in der richtigen Form (bedürfnisorientierte Darstellung)
- am richtigen Ort (stufengerecht).

Die Datenquellen können interner und externer Herkunft und sowohl quantitativer als auch qualitativer Art sein.

#### 2.3.4.1 Einsatz eines MIS

Computergestützte Systeme, welche führungsrelevante Daten sammeln, aufbereiten und diese Informationen den Entscheidungsträgern stufengerecht zuordnen, sind mittlerweile ein weit verbreitetes Instrument zur Unterstützung der Unternehmensführung. 86% der Umfrageteilnehmer verfügen über ein MIS in ihrem Verantwortungsbereich. Lediglich in der Branche «Energieversorgung und -verteilung» verzichtet ein vergleichsweise grosser Anteil der Unternehmen auf den Einsatz eines MIS (41%).

### Beurteilung der Wirksamkeit des MIS





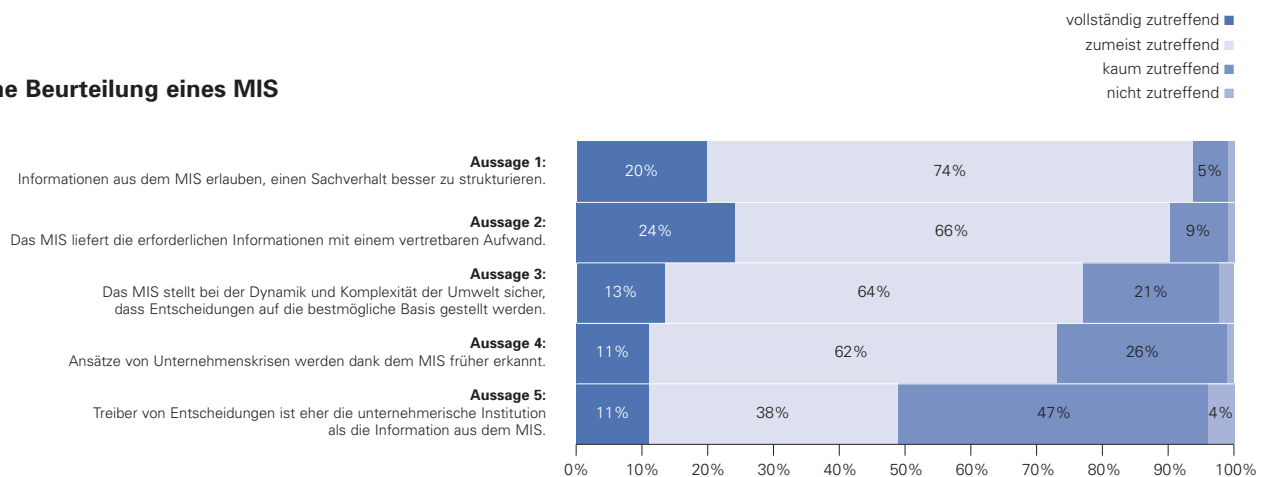
### 2.3.4.2 Beurteilung der Wirksamkeit des MIS

Obwohl Management-Informationssysteme in Anlehnung an ihre Kurzbezeichnung MIS auch gerne spöttisch als «Miss-informationssysteme» bezeichnet werden, scheint sich ihr Image mit den Fortschritten in der Informationstechnologie ins Positive gewandelt zu haben. Wie die Grafik zeigt, sind die Unternehmen mit der Wirksamkeit ihres MIS mehrheitlich zufrieden bis sehr zufrieden.

### 2.3.4.3 Allgemeine Beurteilung eines MIS

Die allgemeine Beurteilung des MIS fällt ebenfalls stark positiv aus, und zwar unabhängig davon, ob die Unternehmen über ein MIS verfügen oder nicht. Einzig bei der Frage, was letztlich Auslöser von Entscheidungen sind – die Informationen aus dem MIS oder die unternehmerische Intuition – besteht keine klare Tendenz in eine der beiden Richtungen.

### Allgemeine Beurteilung eines MIS



### **2.3.5 Risikomanagement**

Das Risikomanagement ist ein Führungsinstrument, um Risiken, welche die Zielerreichung des Unternehmens massgeblich gefährden, kontinuierlich zu identifizieren, zu bewerten, zu steuern und zu überwachen. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Institutionen, die sich schwerpunktmässig mit dem Risikomanagement befassen, sowie die Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen diesen Institutionen. Dazu gehört beispielsweise die Definition der Aufgaben des Verwaltungsrats oder die Einrichtung einer Risikomanagement-Funktion im Unternehmen.

Ein integriertes Risikomanagement unterstützt die Entscheidungsträger, das Unternehmen in seiner Gesamtheit zu lenken und zu entwickeln, so dass es aus Risikosicht jederzeit unter Kontrolle gehalten werden kann. Systematisch erfasst werden alle Unternehmensbereiche und -aktivitäten. Berücksichtigt werden insbesondere die Wechselwirkungen zwischen den Risiken und den Ergebnisbeiträgen aller Produkte, Geschäftsbereiche und Unternehmensaktivitäten, um dadurch Chancen und Risiken des gesamten Unternehmensportfolios effektiv zu bewerten und aktiv zu steuern.

### 2.3.5.1 Institutionalisation des Risikomanagements

Ein Mindestmass an Risikomanagement ist Bestandteil jedes unternehmerischen Handelns, indem Entscheidungen immer auch von Risikoüberlegungen geleitet werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass das Risikomanagement in jedem Unternehmen gleich stark ausgeprägt ist.

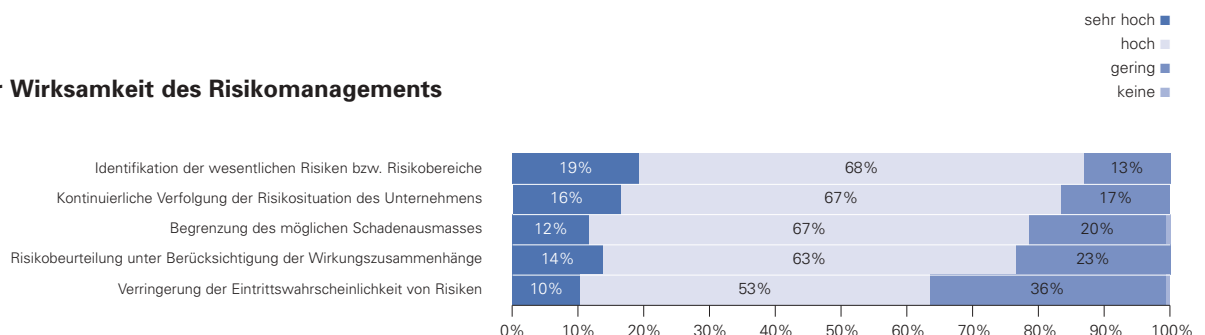
Die Unternehmen wurden deshalb nach dem Grad der Institutionalisation ihres Risikomanagements befragt. Ein geringer Institutionalisationsgrad wird angenommen, wenn das Risikomanagement primär durch den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung wahrgenommen wird, während eine starke Institutionalisation mit dem Vorhandensein eines eigenen Funktionsbereichs und unternehmensweiten Risikomanagement-Prozessen verbunden wird. Die Umfrage hat ergeben, dass Letzteres nur gerade in 44% der Unternehmen der Fall ist. Dabei konnte weder ein Zusammenhang mit der Unternehmensgrösse noch mit der Börsenkotierung festgestellt werden.

### 2.3.5.2 Beurteilung der Wirksamkeit des Risikomanagements

Die Wirksamkeit des Risikomanagements wird grundsätzlich in allen untersuchten Bereichen als hoch eingestuft. Dennoch neigen Unternehmen mit geringer Institutionalisation des Risikomanagements eher dazu, in folgenden Bereichen eine geringe Wirksamkeit zu sehen:

- Identifikation der wesentlichen Risiken bzw. Risikobereiche
- Risikobeurteilung unter Berücksichtigung der Wirkungszusammenhänge
- Kontinuierliche Verfolgung der Risikosituation des Unternehmens

### Beurteilung der Wirksamkeit des Risikomanagements



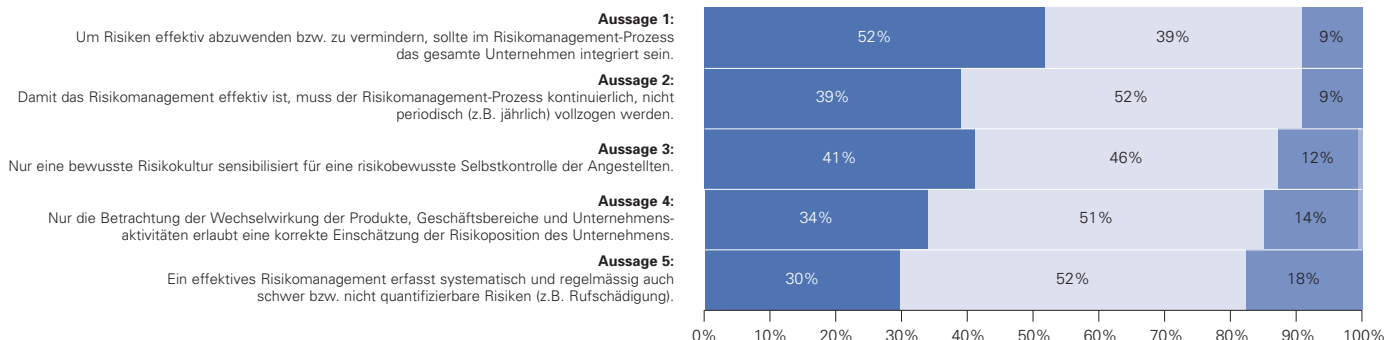
### 2.3.5.3 Allgemeine Beurteilung des Risikomanagements

Die Beurteilung der verschiedenen Aussagen hat ergeben, dass die Unternehmen die Notwendigkeit eines integrierten Risikomanagements bestätigen. Dieses Urteil gilt unabhängig vom Grad der Institutionalisierung. Es stellt sich jedoch die Frage, wie Unternehmen, in denen das Risikomanagement primär durch den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung wahrgenommen wird, diese integrative Sichtweise erreichen.

Wie bei der externen Revisionsstelle kann auch beim Risikomanagement eine Lücke zwischen Wahrnehmung und Erwartung vermutet werden. So wird beispielsweise die Wirksamkeit im Bereich «Risikobeurteilung unter Berücksichtigung der Wirkungszusammenhänge» von knapp einem Drittel der Unternehmen mit geringer Institutionalisierung des Risikomanagements als niedrig eingestuft.

Dennoch halten fast 90% dieser Unternehmen die Aussage für zumeist oder vollständig zutreffend, dass nur die Betrachtung der Wechselwirkungen der Produkte, Geschäftsbereiche und Unternehmensaktivitäten eine korrekte Einschätzung der Risikoposition des Unternehmens erlaubt.

### Allgemeine Beurteilung des Risikomanagements



### 2.3.6 Balanced Scorecard

Traditionelle Führungsinformationssysteme zeichnen sich vor allem durch das Fehlen konkreter Hinweise zur Umsetzung der Strategie sowie durch einseitige Orientierung an finanziellen Daten aus. Der Balanced-Scorecard-Ansatz ist ein Versuch, diese Schwächen auszugleichen. Die Balanced Scorecard verknüpft die Strategie mit operativen Handlungen und verbindet finanzielle Zielsetzungen mit den jeweiligen Leistungstreibern. Der Begriff «Balanced» steht für die mit diesem Ansatz angestrebte ausgewogene Sichtweise zwischen qualitativen und quantitativen, strategischen und operativen sowie intern und extern orientierten Steuerungselementen. Klassischerweise werden dabei vier Perspektiven unterschieden: Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse und Lernen & Entwicklung. Zu beachten ist, dass die Balanced Scorecard primär einen Denkrahmen vermittelt, der bei Bedarf modifiziert werden kann. Die einzelnen Perspektiven müssen letztlich die erfolgskritischen Faktoren des Unternehmens abbilden. Für jede der Perspektiven werden Ziele, Vorgaben, Massnahmen und Kennzahlen definiert. Die systematische Vernetzung der Perspektiven über Ursache-Wirkungs-Beziehungen der jeweiligen Zielsetzungen bildet die Grundlage, um Strategien zu kommunizieren und in operative Handlungen umzusetzen. Ebenso werden die Leistungstreiber (Frühindikatoren) mit den Ergebnisindikatoren (Spätindikatoren) lückenlos verknüpft.

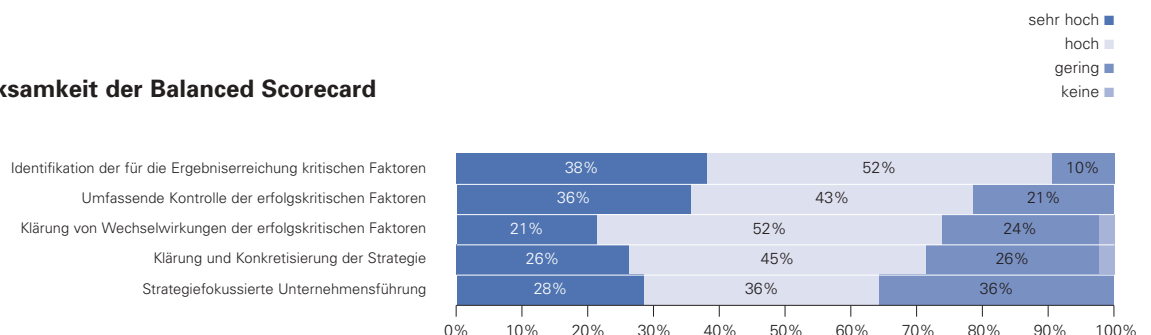
#### 2.3.6.1 Einsatz der Balanced Scorecard

Trotz der grossen Aufmerksamkeit, die der Balanced Scorecard in der aktuellen Controllingliteratur zukommt, ist sie bei vergleichsweise wenigen Unternehmen bereits etabliert. So geben nur gerade 28% der Unternehmen an, dass sie die Balanced Scorecard einsetzen, wobei die Grösse des Unternehmens keinen Einfluss auf den Einsatz hat.

#### 2.3.6.2 Beurteilung der Wirksamkeit der Balanced Scorecard

Trotz der geringen Verbreitung der Balanced Scorecard sind diejenigen Unternehmen, die das Instrument einsetzen, mit ihrer Wirksamkeit mehrheitlich zufrieden. Ein Grossteil der Unternehmen sieht eine grosse Wirksamkeit hinsichtlich der klassischen Zielsetzungen, die mit einer Balanced Scorecard verfolgt werden.

### Beurteilung der Wirksamkeit der Balanced Scorecard



## Key Findings «Ausgewählte Instrumente zur Früherkennung»

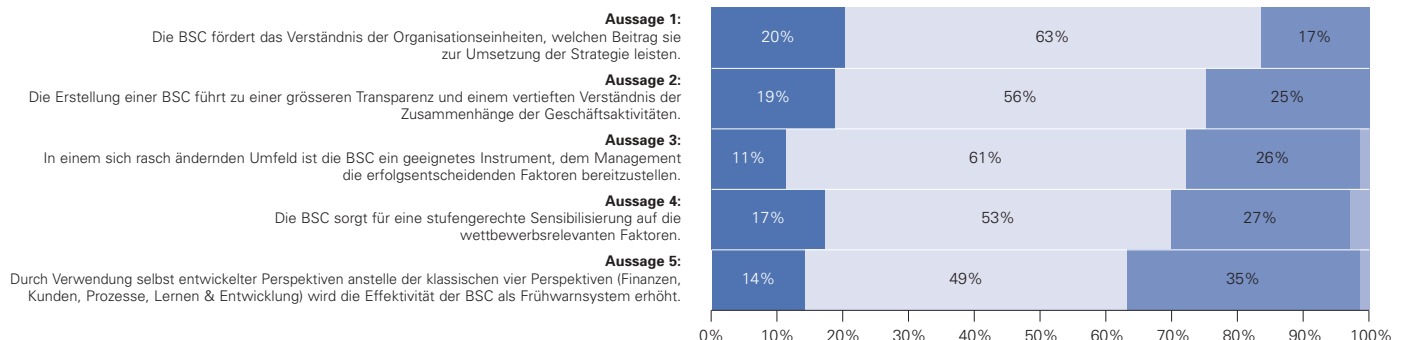
- Obwohl weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen über ein Audit Committee verfügen, ist das Urteil über dieses Instrument im Allgemeinen positiv.
- Die Umfrage bestätigt die zunehmend bedeutende Rolle der internen Revision im Bereich des Risikomanagements. Die befragten Unternehmen sind mehrheitlich davon überzeugt, dass die interne Revision einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung und Verfolgung eines Risikomanagements leistet.
- Die Stärke der externen Revisionsstelle wird vor allem bei der Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben gesehen. Trotzdem wird erwartet, dass die externe Revision durch ihre Tätigkeit proaktiv einen Beitrag zur Erkennung und Vermeidung von Unternehmenskrisen leistet.
- Fast alle befragten Unternehmen verfügen über ein MIS, mit dem sie zumeist zufrieden sind. Es bleibt jedoch offen, ob letztlich nicht doch die unternehmerische Intuition und nicht die Informationen aus dem MIS Auslöser von Entscheidungen ist.

### 2.3.6.3 Allgemeine Beurteilung der Balanced Scorecard

Auch das generelle Urteil über die Balanced Scorecard fällt tendenziell positiv aus. Bei genauerer Auswertung der Antworten kann jedoch festgestellt werden, dass diejenigen Unternehmen, welche das Instrument nicht einsetzen, folgenden Aussagen weniger stark zustimmen:

- Die Balanced Scorecard fördert das Verständnis der Organisationseinheiten, welchen Beitrag sie zur Umsetzung der Strategie leisten.
- In einem sich rasch ändernden Umfeld ist die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument, dem Management die erfolgsentscheidenden Faktoren bereitzustellen.
- Die Balanced Scorecard sorgt für eine stufengerechte Sensibilisierung auf die wettbewerbsrelevanten Faktoren. Dies ist insofern interessant, als es sich bei diesen Aspekten um klassische Motive handelt, die für den Einsatz dieses Führungsinstruments sprechen.

### Allgemeine Beurteilung der Balanced Scorecard (BSC)



- Bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen wird das Risikomanagement primär durch den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung wahrgenommen. Dennoch ist die Mehrheit der Umfrageteilnehmer der Meinung, dass das gesamte Unternehmen in den Risikomanagement-Prozess integriert werden sollte.
- Die Balanced Scorecard ist bei einem Drittel der Unternehmen im Einsatz. Diejenigen Unternehmen, die das Instrument einsetzen, sind von dessen Wirksamkeit überzeugt.

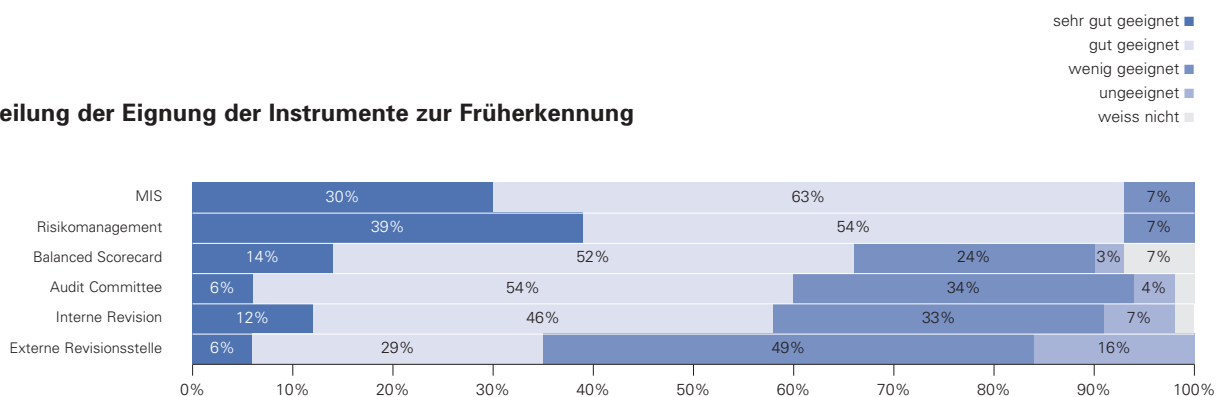
- Das MIS und das Risikomanagement werden zum Zweck der Früherkennung und Vermeidung von Krisen für gut bis sehr gut befunden. Etwas weniger deutlich, aber immer noch positiv ist diesbezüglich die Beurteilung der Balanced Scorecard. Demgegenüber ist das Urteil in Bezug auf das Audit Committee, die interne Revision und die externe Revisionsstelle heterogen.

### 2.3.7 Gesamtbeurteilung der Instrumente

Die nachstehende Abbildung zeigt, für wie geeignet die Umfrageteilnehmer die sechs erwähnten Instrumente zur Früherkennung und Vermeidung von Unternehmenskrisen halten. Demzufolge sind das MIS und das Risikomanagement tendenziell am zweckdienlichsten. Etwas weniger deutlich, aber immer noch positiv ist die Beurteilung der Balanced Scorecard. Unternehmen ohne Balanced Scorecard tendieren zu einem vergleichsweise schlechteren Urteil.

Beim Audit Committee, der internen Revision und der externen Revisionsstelle ist das Urteil eher heterogen. Im Zusammenhang mit der externen Revisionsstelle ist ein Widerspruch zwischen der Erwartungshaltung gegenüber den Wirtschaftsprüfern und dem Urteil über ihre Wirksamkeit festzustellen. Obwohl die CEO erwarten, dass die externe Revision proaktiv zur Erkennung und Vermeidung von Krisen beiträgt, wird ihre Eignung zur Früherkennung von mehr als der Hälfte der Unternehmen als gering eingestuft.

### Gesamtbeurteilung der Eignung der Instrumente zur Früherkennung



# 3. Überwindung von Unternehmenskrisen

Oft sind Strategiekrisen Ursache von evidenten bzw. akuten Unternehmenskrisen. Der in der Regel lange und fatale Weg in die Krise beginnt meistens mit problematischen Strategien, die laufende Veränderungen des Unternehmensumfelds und kritische Erfolgsfaktoren nicht gebührend berücksichtigen. Über die Zeit führen ungeeignete Strategien fast unweigerlich zur Ertragskrise. Über kurz oder lang folgt dann die Liquiditätskrise,

sofern nicht rechtzeitig Gegenmassnahmen eingeleitet werden. Gerät ein Unternehmen bzw. ein Teilbereich in eine Ertrags- oder Liquiditätskrise, stellt sich die Frage, wie man diesen Zustand erkennt, um rechtzeitig Massnahmen ergreifen zu können. Eine mögliche Antwort ist die Anwendung von Ertrags- und Liquiditätsindikatoren, die auf Symptome evidenter und akuter Krisen ausgerichtet sind. Damit sollen die Ergebnisse verfehlter betrieblicher Tätigkeiten, nicht wahrgenommene Chancen sowie vitale Risiken rechtzeitig erkannt werden.

Im Folgenden wird untersucht, welche Anzeichen im Rahmen eines solchen Krisenmanagements zu betrachten sind, welche Massnahmen von Unternehmen in Krisensituationen ergriffen worden sind und wie die Wirksamkeit dieser Massnahmen in der Praxis eingeschätzt wird.



### **Key Findings «Krisenunternehmen und Corporate Governance»**

- Fast die Hälfte der Unternehmen hat in den letzten fünf Jahren eine Krisensituation erlebt.
- Die Ertragskraft innerhalb einer Branche wird von Krisenunternehmen als tief eingeschätzt, während der Konkurrenz- und der Kostendruck sowie das Konkursrisiko hoch sind.

## 3.1 Krisenunternehmen und Corporate Governance

Fast die Hälfte der Unternehmen gab an, in den letzten fünf Jahren eine Krisensituation durchlebt zu haben (48%). Vor dem Hintergrund der weltwirtschaftlichen Entwicklungen seit der Jahrtausendwende vermag dieses Ergebnis nicht sonderlich zu erstaunen – glücklich darf sich diejenige Hälfte schätzen, die von Krisen offenbar verschont geblieben ist. Der fast symmetrische Anteil von «Krisenunternehmen» und «krisenresistenten Unternehmen» erlaubt im Folgenden eine differenzierte Beurteilung der verschiedenen Fragen bzw. Antworten:

- Krisenunternehmen schätzen die Ertragskraft ihrer Branche als niedrig ein.
- Der Konkurrenz- und der Kostendruck innerhalb der Branche sowie das Konkursrisiko werden durch Krisenunternehmen als hoch eingestuft.
- Unternehmen ohne Krisenerfahrungen beurteilen die Ertragskraft für ihre Branche als hoch, die Kriterien «Konkurrenzdruck», «Kostendruck» und «Konkursrisiko» dagegen als niedrig.
- Die Einschätzungen zu den Kriterien «Marktwachstum» und «Branchenwandel» lassen keine signifikanten Korrelationen zur Krisensituation erkennen.

Neben diesen subjektiven Einschätzungen ist festzuhalten, dass eine bestehende oder durchlebte Krisensituation weder auf die Bilanzsumme, den Umsatz oder die Anzahl Beschäftigte noch auf eine Börsenkotierung der Unternehmen zurückgeführt werden kann. Es zeigt sich jedoch ein Zusammenhang zwischen Krisensituationen und der individuellen Beurteilung der Entwicklung der jeweiligen Unternehmen im Vergleich mit der Konkurrenz. Krisenunternehmen schätzen ihre eigene Rentabilität retrospektiv tiefer ein als jene ihrer Konkurrenten, während Unternehmen ohne Krisensituation ihre Rentabilität der letzten fünf Jahre über derjenigen der Konkurrenz sehen.

Ein verbreiteter Ansatz geht davon aus, dass Unternehmen ohne ausgereifte Corporate Governance zu Krisen neigen, weshalb verschiedene Anspruchsgruppen Forderungen bezüglich Transparenz und eines ausgewogenen Verhältnisses von Führung und Kontrolle auf der obersten Unternehmensebene stellen. Durch geeignete «Checks and Balances» zwischen der unternehmerischen Macht und Kontrolle soll sichergestellt werden, dass die Interessen der Stakeholder optimal gewahrt bleiben, wobei die Entscheidungsfähigkeit und die Effizienz der Unternehmen zu wahren sind. Dies erfolgt mit der Implementierung und Einhaltung entsprechender Leitlinien und Reglemente, die das Vertrauen der Stakeholder in die Unternehmensführung dauerhaft festigen sollen. In diesem Zusammenhang interessiert die Einschätzung der Unternehmen bezüglich verschiedener Verhaltensweisen, die zuweilen als «schlechte» Corporate Governance angesehen werden und folglich mögliche Faktoren zur Auslösung einer akuten Unternehmenskrise sein können.

Bei einzelnen Kriterien werden zustimmende Antworten («wesentlicher Einfluss» und «sehr wesentlicher Einfluss») signifikant häufiger als ablehnende Antworten («kein Einfluss» und «geringer Einfluss») gegeben. Folgende Mängel in der Corporate Governance werden für Unternehmenskrisen (mit)verantwortlich gemacht:

- Unzweckmässige Zuweisung von Leitungs- und Kontrollfunktionen
- Unklare Kompetenzordnung in der Geschäftsleitung
- Fehlendes oder mangelhaftes strategisches Controlling
- Fehlende Sachkenntnisse des Verwaltungsrates (VR)
- Fehlende Auseinandersetzung des VR mit dem Risikomanagement
- Mangelnde finanzielle Kontrollen durch den VR
- Unausgewogene Zusammensetzung des VR
- Fehlende Unabhängigkeit der VR-Mitglieder
- Dominanz einzelner Mitglieder der Geschäftsleitung
- Personalunion von VR-Präsident und CEO ohne Erlass spezieller Kontrollmechanismen (z.B. Lead Director)

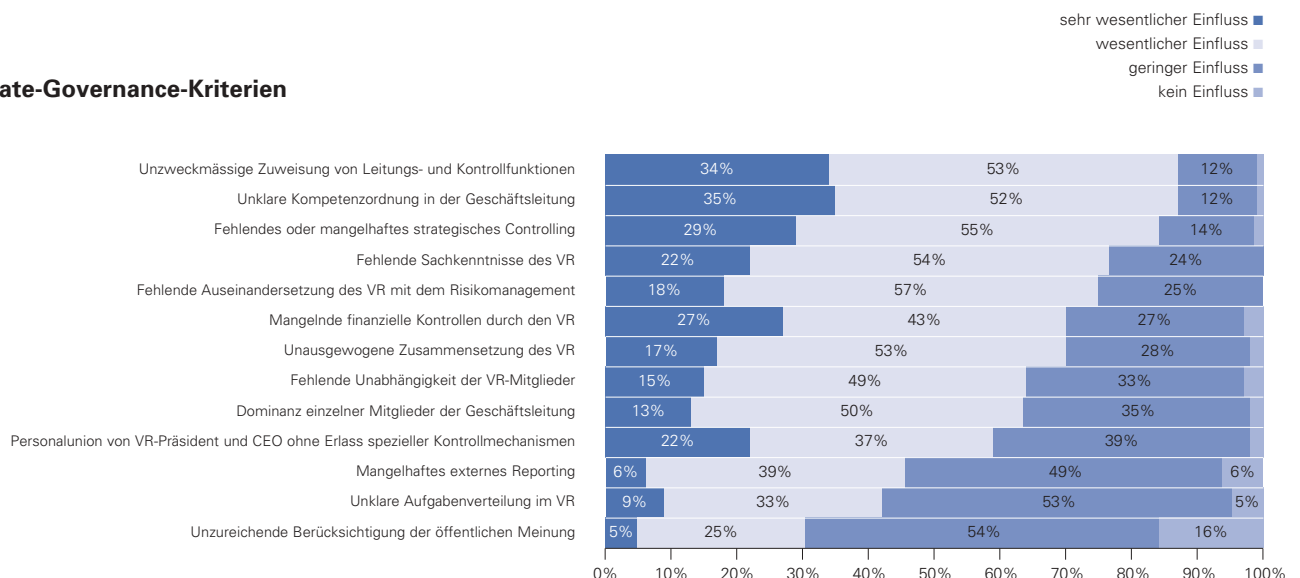
### Key Findings «Corporate-Governance-Kriterien»

- Vielen Kriterien «schlechter» Corporate Governance wird attestiert, dass sie einen Einfluss auf die Auslösung einer akuten Unternehmenskrise haben können.
- Über die Bedeutung «guter» Corporate Governance sind sich die Unternehmen weitgehend einig. Kontrovers werden jedoch die Aufgabenverteilung im VR und das externe Reporting diskutiert.
- Keinen Faktor zur Auslösung einer Unternehmenskrise stellt die ungenügende Berücksichtigung der öffentlichen Meinung dar.

Dagegen wird die «unzureichende Berücksichtigung der öffentlichen Meinung» (z.B. negative Meldungen in der Presse) klar als unwesentlich für eine Krisenauslösung beurteilt. Eine mögliche Begründung hierfür kann darin gesehen werden, dass z.B. in den Medien oft erst über die Lage eines Unternehmens berichtet wird, wenn eine Krise schon eingetreten ist. Somit hinkt die öffentliche Meinung der objektiven Krisenauslösung hinterher, weshalb ihre ungenügende Beachtung auch nicht als Ursache einer Krise gesehen werden kann.

Keine eindeutigen Meinungen bestehen bei den Kriterien «Unklare Aufgabenverteilung im VR» und «Mangelhaftes externes Reporting». Insbesondere bei letzterem Kriterium kann analog zur Berücksichtigung der öffentlichen Meinung argumentiert werden, dass eine ungenügende externe Berichterstattung keine direkte Ursache von Krisen darstellt, sondern diese zuweilen verdeckt. Damit kann eine Krise zwar verstärkt, aber nicht unbedingt ausgelöst werden. Denkbare Kausalitäten zwischen «Unklare Aufgabenverteilung im VR» und «Auslösung einer Krise» sind dagegen weniger klar und somit spekulativ. Ferner ist festzuhalten, dass sich die Antworten von Unternehmen mit Krisenerfahrung nicht wesentlich von jenen der anderen Unternehmen unterscheiden. Es scheint damit weitgehend Klarheit über die Bedeutung «guter» Corporate Governance zu bestehen.

### Corporate-Governance-Kriterien



## 3.2 Indikatoren zur Krisenerkennung

Akute Unternehmenskrisen sind unter anderem eine Folge unzureichender oder fehlender Gegenmassnahmen in der Phase der Strategiekrise. Sie schlagen sich durch die Verschlechterung der Kennzahlen im Rechnungswesen nieder. Im Folgenden wird untersucht, anhand welcher Indikatoren das Eintreten bzw. der Verlauf einer Ertrags- und/oder einer Liquiditätskrise innerhalb der Unternehmen systematisch überwacht werden.

Ziel einer Kennzahlenanalyse ist es, einen möglichst umfassenden Einblick in die aktuelle Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens zu erhalten. Finanzielle Kennzahlen leisten dabei einen wertvollen Beitrag, indem sie die Fülle verfügbarer Informationen auf einige wenige, ausgewählte Messgrössen konzentrieren. Sie dienen als aggregierte Grössen für komplexe betriebswirtschaftliche

Zusammenhänge, die ein rasches Erkennen von Trends, Sonderfaktoren und Ausreissern gestatten.

Inhaltlich lässt sich die Kennzahlenanalyse zu verschiedenen Zwecken verwenden. Einerseits können ausgewählte Kennzahlen zur Erkennung einer Ertragskrise verwendet werden (Kapitel 3.2.1). Andererseits kann eine Liquiditätskrise mit Kennzahlen zur Zahlungsfähigkeit entdeckt werden (Kapitel 3.2.2). Den Unternehmen wurden verschiedene Kennzahlen vorgegeben, wobei die Frage im Vordergrund stand, welche Ratios das Management kontinuierlich (z.B. im Rahmen des ständigen Reporting) als Indikatoren zur Erkennung von Krisensituationen verwendet. Gesucht wurden Kennzahlen mit einem hohen Informationsgehalt bezüglich der Krisenerkennung. Dabei wurden möglichst keine redundanten Kennzahlen aufgeführt.

### 3.2.1 Ertragskrise

Im Stadium der Ertragskrise schlägt sich die Unternehmenskrise durch Verschlechterung der Bilanzkennzahlen im Rechnungswesen nieder. Der Ertrag schrumpft, dennoch bleibt vorerst reichlich Liquidität. Extern wird die Ertragskrise häufig kaum wahrgenommen. Gelingt es in diesem Stadium nicht, das Ruder herumzureissen, führt die Ertragskrise zur Liquiditätskrise. Es bietet sich hier eine letzte Gelegenheit zur Kurskorrektur.

#### 3.2.1.1 Rentabilität

Kennzahlen zur Rentabilität sind wichtige Anhaltspunkte für die Beurteilung der operativen Leistungskraft eines Unternehmens. Mit ihnen kann analysiert werden, ob es einem Unternehmen auch in Zukunft gelingen wird, nachhaltige Gewinne zu erarbeiten, bzw. das bisherige Ertragswachstum beizubehalten, oder ob Einbussen drohen.

Das Grundprinzip der Renditekalkulation ist einfach. Eine Gewinngrösse wird zum investierten Kapital bzw. zum generierten Umsatz ins Verhältnis gesetzt. Bei der praktischen Umsetzung bestehen aber unterschiedlichste Ansätze der einzubeziehenden Gewinngrösse (z.B. Reingewinn, Betriebsgewinn, Bruttogewinn) und der zu wählenden Bezugsbasis (z.B. Eigenkapital, Gesamtkapital, betrieblich gebundenes Kapital) sowie zur anzuwendenden Verzinsung (vor oder nach Abzug der Fremd- bzw. Eigenkapitalzinsen). Aufgrund der bestehenden Varianten wurden den Unternehmen unterschiedliche Renditekennzahlen zur Beurteilung vorgegeben. Gefragt wurde, welche der aufgeführten Kennzahlen als Indikatoren zur Erkennung einer Ertragskrise verwendet werden.

#### Indikatoren zur Rentabilität

88% Ebi-/Ebit-/Ebitda-Marge

60% Bruttomarge/-gewinnzuschlag

52% Umsatzrendite

51% Eigen-/Gesamtkapitalrendite

26% Economic Value Added (EVA)/  
Market Value Added (MVA)

Die Auflistung zeigt, dass klassische Rentabilitätsmasse von mehr als der Hälfte der Unternehmen zur Erkennung von Ertragskrisen verwendet werden. Als Spitzenreiter sticht dabei die Ebi-/Ebit-/Ebitda-Marge hervor, die von rund 88% der Unternehmen betrachtet wird. Weit seltener werden moderne Wertsteigerungsmasse wie EVA oder MVA angewendet.

### 3.2.1.2 Operatives Risiko

Mit Hilfe der Kennzahlen zum operativen Risiko wird untersucht, inwieweit die betriebliche Tätigkeit zielgerecht erfolgt. Dabei können das Einhalten bzw. Übertreffen budgetierter Ziele, marktorientierte Grössen (Umsatz und Marktanteil), (Roh-)Gewinngrössen und Kennzahlen zu den Debitoren und Vorräten analysiert werden.

### Indikatoren zum operativen Risiko

- 76% Erreichen der Budgets
- 60% Deckungsbeitrag (pro Kunde, Produkt etc.)
- 58% Marktanteil
- 56% Umsatz (pro Kunde, Produkt, Region etc.)
- 54% Reingewinn
- 46% Auftragseingang/-bestand
- 43% Debitorenumschlag/-frist
- 40% Lagerumschlag/-frist

Fünf der vorgegebenen Kennzahlen werden von der Mehrheit der Unternehmen genutzt, wobei den Budgetzielen mit rund 76% aller Nennungen klar die oberste Priorität eingeräumt wird. Offenbar wird in der Praxis das Verfehlen von Budgets als wichtiger erster Indikator für das Erkennen einer drohenden Krise gewertet. Die markt- und gewinnorientierten Grössen folgen dicht aufeinander, während die Kennzahlen der Debitoren und Vorräte nicht ganz so häufig genutzt werden.

### 3.2.1.3 Finanzstruktur

Die Aufteilung der Passiven in Fremd- und Eigenkapital sowie die damit verbundenen Zahlungsströme (Zinsen, Dividenden, Kapitalein- und Kapitalrückzahlungen) erlauben einen Einblick in die Finanzstruktur des Unternehmens. Dabei gilt folgender Zusammenhang: Je höher der Fremdkapitalanteil, umso höher die Rendite des Eigenkapitals, aber nur solange die fremdfinanzierten Investitionen auch tatsächlich einen höheren Ertrag abwerfen als die Kapitalkosten. Gleichzeitig ist zu beachten, dass das Risiko der Eigenkapitalgeber mit zunehmender Verschuldung ansteigt. Insbesondere bei extremer Fremdfinanzierung nehmen die Ausfall- und Konkursrisiken rapide zu. Eine Beurteilung der Kapitalstruktur hat daher stets vor dem Hintergrund einer Risiko/Rendite-Abwägung zu erfolgen.

### Indikatoren zur Finanzstruktur

69% Selbstfinanzierungsgrad

58% Verschuldungsfaktor

57% Finanzierungsverhältnis

26% Zinsdeckung

26% Kreditorenumschlag/-frist

14% Höhe der Ausserbilanzverpflichtungen

Der Selbstfinanzierungsgrad, der Verschuldungsfaktor und das Finanzierungsverhältnis werden von mehr als der Hälfte der Unternehmen genutzt. Die dynamische Zinsdeckung, Kennzahlen im Bereich der Kreditorenbewirtschaftung und eine Analyse der (nicht selten für Unternehmenskrisen mitentscheidenden) Ausserbilanzverpflichtungen werden dagegen maximal von 26% der Unternehmen verwendet. Offenbar spielen diese Kennzahlen in der Praxis eine untergeordnete Rolle.

### 3.2.1.4 Einschätzung durch den Kapitalmarkt

Kotierte Gesellschaften stehen unter ständiger Beobachtung des Kapitalmarkts. Zur Fundierung ihrer Portfolioentscheide verlangen Anlegerinnen und Anleger Angaben zum Risiko/Rendite-Profil der verfügbaren Investitionsmöglichkeiten. Die Tatsache, dass den beobachtbaren Aktienkursen – wenn schon kein vollständiger – doch ein hoher Informationsgehalt zugestanden wird, macht sie zum idealen, weil objektiven Vergleichsmaßstab für die Berechnung kapitalmarktorientierter Kennzahlen. Aus der Kombination einer Rechnungswesengröße mit dem Börsenkurs werden Einblicke in die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens erhofft, eingeschätzt durch die neutralen Marktkräfte. Daraus leitet sich eine relative Beurteilung (über die Zeit oder im Branchenvergleich) der operativen Leistungskraft ab.

Alle Unternehmen – auch nicht kotierte – wurden gefragt, welche der aufgeführten kapitalmarktorientierten Indikatoren zur Erkennung einer Ertragskrise genutzt werden.

### Indikatoren zur Einschätzung durch den Kapitalmarkt

- 32% Kurs-Gewinn-Verhältnis/Kurs-Cashflow-Verhältnis  
(54% der kotierten; 21% der nicht kotierten)
- 23% Gewinn pro Aktie  
(52% der kotierten; 9% der nicht kotierten)
- 17% Dividenden-/Gewinnrendite  
(23% der kotierten; 15% der nicht kotierten)
- 15% Analystenerwartungen  
(33% der kotierten; 7% der nicht kotierten)
- 1% Aktienbeta (2% der kotierten; 0% der nicht kotierten)

Die beiden Kennzahlen «Kurs-Gewinn- bzw. Kurs-Cashflow-Verhältnis» und «Gewinn pro Aktie» werden von gut 54% bzw. 52% der 48 börsenkotierten Unternehmen verwendet. Erstaunlicherweise geben auch einige nicht kotierte Unternehmen an, diese Kennzahlen zu nutzen. Offenbar werden deren Aktien – wenn auch nicht an einer offiziellen Börse – gleichwohl gehandelt, so dass ihr Kurswert verfügbar ist und sich die Kennzahlen berechnen lassen. Eine gleiche Argumentation kann auch für die insgesamt seltener beachteten Analystenerwartungen gelten.

Unbedeutend ist das Aktienbeta zur Erkennung einer Ertragskrise. Dagegen wird die Dividenden- bzw. Gewinnrendite häufiger (insbesondere auch durch nicht kotierte Unternehmen) verwendet. Insgesamt darf die Betrachtung der Resultate aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass kapitalmarktorientierte Indikatoren in der Praxis im Vergleich zu den anderen Kennzahlen seltener eingesetzt werden.



## Key Findings «Indikatoren zur Krisenerkennung – Ertragskrise»

- Indikatoren im Zusammenhang mit der Rentabilität haben einen hohen Stellenwert zur Erkennung einer Ertragskrise.
- Ebenso bietet der Themenbereich «Operatives Risiko» viele Ansatzpunkte zur Abschätzung einer Ertragskrise.
- Im Bereich «Finanzstruktur» werden nur ausgewählte Kennzahlen als krisenrelevant erachtet.
- Kapitalmarktorientierte Kennzahlen werden selbst von kotierten Gesellschaften seltener genutzt.
- Als Spitzenkennzahlen zur Erkennung einer Ertragskrise werden die «Ebi-/Ebit-/Ebitda-Marge», das «Erreichen der Budgets», der «Selbstfinanzierungsgrad», die/der «Bruttomarge/-gewinnzuschlag» und der «Deckungsbeitrag» verwendet.
- Unternehmen mit Krisenerfahrung betrachten den Deckungsbeitrag und insbesondere die Auftragslage intensiver als die übrigen Unternehmen.

### 3.2.1.5 Gesamtbeurteilung

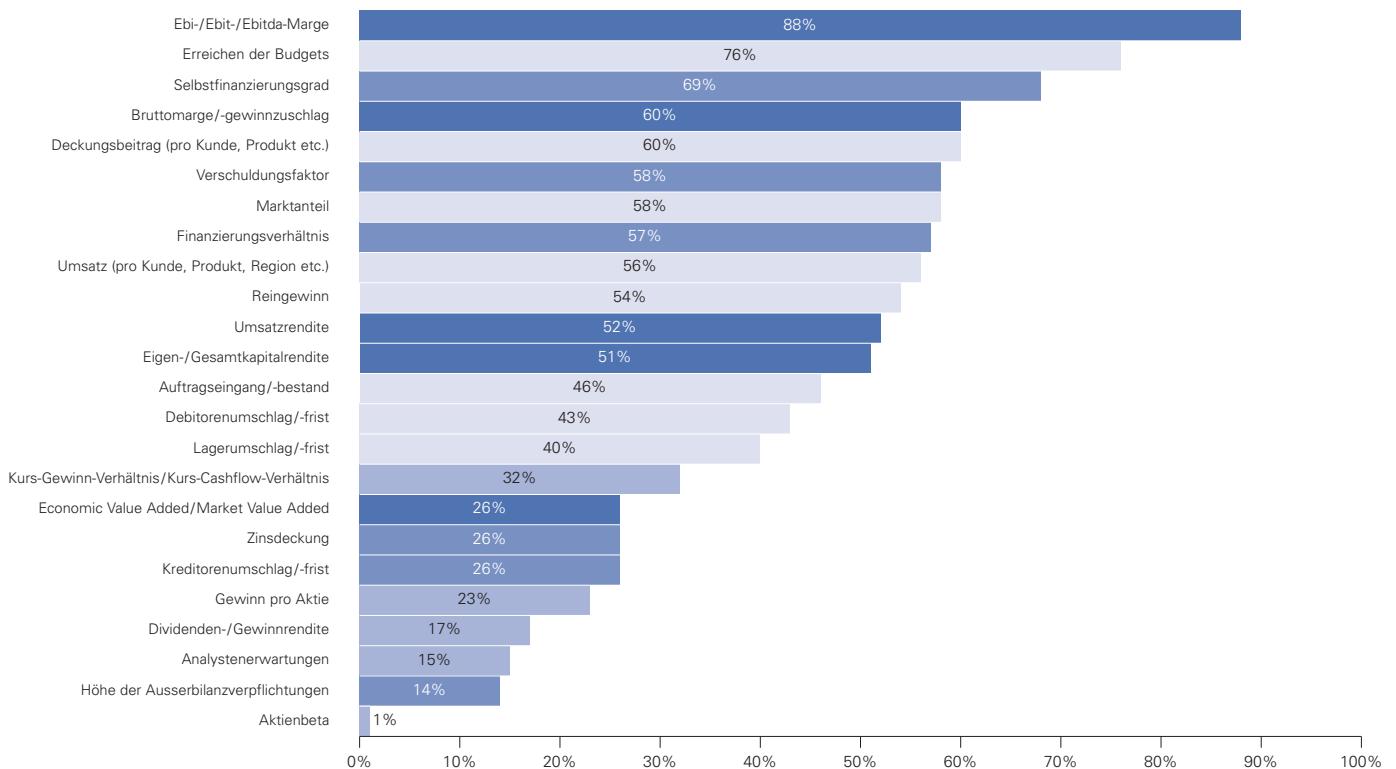
Nach Betrachtung der nach Themenbereichen geordneten Kennzahlen stellt sich die Frage, welche Indikatoren am häufigsten zur Erkennung einer Ertragskrise verwendet werden.

Die ungruppierte Häufigkeitsverteilung der untersuchten Kennzahlen zeigt, dass die Indikatoren «Ebi-/Ebit-/Ebitda-Marge», «Erreichen der Budgets», «Selbstfinanzierungsgrad», «Bruttomarge/-gewinnzuschlag» und «Deckungsbeitrag» überproportional oft angegeben worden sind. Diese fünf Spitzenkennzahlen stammen aus den Themenbereichen «Rentabilität», «Operatives Risiko» und «Finanzstruktur».

Der Deckungsbeitrag und der Auftragseingang/-bestand werden von Unternehmen mit Krisenvergangenheit wesentlich häufiger als von den übrigen Unternehmen verwendet. Insbesondere die Bedeutung der Auftragslage darf deshalb nicht unterschätzt werden.

### Ertragsindikatoren nach Häufigkeit

Themenbereich «Rentabilität» ■  
 Themenbereich «Operatives Risiko» ■  
 Themenbereich «Finanzstruktur» ■  
 Themenbereich «Einschätzung durch den Kapitalmarkt» ■



### 3.2.2 Liquiditätskrise

Die Fähigkeit einer Gesellschaft, den fälligen Zahlungsansprüchen jederzeit Folge zu leisten, gilt als wichtige unternehmerische Rahmenbedingung, deren Nichteinhalten ihre Existenz ernsthaft bedrohen kann. Vor allem Finanzgläubiger mit kurzfristigen Forderungen und Lieferanten haben ein grosses Interesse an der laufenden Überwachung der Liquidität.

In der Phase einer Liquiditätskrise ändert sich das Zahlungsverhalten eines Unternehmens: Es kommt vermehrt zu Zahlungsverzügen. Lassen sich Ineffizienzen durch geeignete Sanierungsmassnahmen eliminieren, besteht die Chance, dass das Unternehmen gerettet werden kann. Andernfalls führt die Liquiditätskrise zur Zahlungs- und damit zur Handlungsunfähigkeit. Dies ist zugleich ein Konkursgrund oder zumindest Anlass zur Schliessung eines Teilbereichs. Entsprechend wichtig ist die jederzeitige Überwachung der Liquidität. Um eine Liquiditätskrise rechtzeitig erkennen zu können, genügt es allerdings nicht, nur den Kassenbestand zu überblicken.

#### 3.2.2.1 Flüssige Mittel

Mit diesem statischen Konzept wird untersucht, inwieweit die zu einem bestimmten Zeitpunkt vorhandenen flüssigen Mittel ausreichen, die kurzfristig erwarteten Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Dazu wird z.B. der Bestand an Barreserven, das Volumen der geldnahen Mittel sowie die Höhe der freien Kreditlimiten betrachtet. Auch kann eine horizontale Verknüpfung von liquiditätsrelevanten Aktivposten mit den kurzfristigen Verbindlichkeiten einen Hinweis auf eine Liquiditätskrise geben. Es interessiert deshalb, welche der aufgeführten Indikatoren die Unternehmen zur Erkennung einer Liquiditätskrise verwenden.

#### Indikatoren zu den flüssigen Mitteln

61% Liquiditätsgrade (Cash-/Quick-/Current-Ratio)

56% Höhe freier Kreditlimiten

48% Höhe der Barreserven

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen betrachtet regelmässig zumindest einen der vorgegebenen Indikatoren, um eine Liquiditätskrise rechtzeitig entdecken zu können. Das stärkste Gewicht erhalten dabei die Liquiditätsgrade, mit denen eine direkte Beziehung zwischen den flüssigen Mitteln und den kurzfristig zu begleichenden Verbindlichkeiten hergestellt wird. Da die anderen Indikatoren nicht wesentlich zurückstehen, ist die insgesamt hohe Bedeutung dieses Themenbereichs zur Erkennung einer Liquiditätskrise hervorzuheben.

### 3.2.2.2 Bonität

Bei mangelnder Liquidität können Überbrückungskredite weiterhelfen. Um diese zu erhalten, muss ein Unternehmen jedoch kreditwürdig sein und die Fähigkeit besitzen, die neuen Schulden in der Zukunft zu begleichen. Ob diese Voraussetzungen gegeben sind, wird anhand der Bonität geprüft. Ein Unternehmen wiederum besitzt verschiedene Möglichkeiten, die eigene Kreditwürdigkeit zu beobachten. Dazu gehören z.B. die Anzahl Betreibungen oder Mahnungen in der Vergangenheit und das Verlangen nach Betriebssicherheiten durch die Kreditgeber.

#### Indikatoren zur Bonität

43% Einhaltung von Covenants

28% Anzahl Mahnungen/Breibungen

17% Erhalt von Ressourcen nur gegen Betriebssicherheiten

11% Verlangen nach persönlicher Haftung des Firmenchefs bei Kreditvergabe

Keiner der aufgeführten Indikatoren wird von einer Unternehmensmehrheit benutzt. Am ehesten steht die «Einhaltung von Covenants» im Vordergrund. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass deren Missachtung einen raschen Liquiditätsabfluss zur Folge haben kann.

### 3.2.2.3 Geldflussrechnung

Bei geldflussorientierten Indikatoren steht die Frage im Zentrum, ob die operative Nutzung des Betriebsvermögens dazu führt, einen Beitrag an die künftigen Liquiditätsverpflichtungen zu leisten. Vor allem der Cash Flow erlangt in diesem stromgrößenorientierten Konzept eine hohe Bedeutung, dient er doch als Massgrösse für den Zufluss an selbst erarbeiteten liquiden Mitteln aus Betriebstätigkeit.

#### Indikatoren zu Geldflüssen

78% Free Cash Flow

70% Operativer Cash Flow

10% Cash Burn Rate

Nicht mehr wegzudenken zur Erkennung einer Liquiditätskrise sind die in der Zwischenzeit etablierten Kennzahlen «Free Cash Flow» und – knapp dahinter – «Operativer Cash Flow». Bei letzterem wird der tatsächliche Mittelzufluss und -abfluss einer Periode bezogen auf den Fonds «liquide Mittel» aus dem betrieblichen Umsatz analysiert, während beim Free Cash Flow sukzessive die Investitionen ins Netto-umlauf- und Anlagevermögen in Abzug gebracht werden. Der Free Cash Flow steht für die Abgeltung der Gläubigeransprüche zur Verfügung, wobei das Residuum für die Unternehmenseigentümer übrig bleibt. Für Unternehmen, die nur den Free Cash Flow betrachten, stellt der Operative Cash Flow lediglich eine Zwischengrösse dar. Moderne, zeitraumbezogene Kennzahlen wie die dynamische «Cash Burn Rate» (zur Analyse heute vorhandener liquider und liquiditätsnaher Mittel zur Deckung der laufenden Betriebsausgaben) kommen dagegen kaum zum Einsatz. Neben dieser exemplarisch erhobenen Kennzahl dürften auch Kennzahlen wie die «Cash Flow Ratio» oder der «Liquiditätsverbrauch» noch kaum Eingang in die Praxis gefunden haben.

### 3.2.2.4 Garantien

Kann ein Unternehmen aus eigener Kraft seinen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen, können allenfalls Dritte für die eigenen Schulden eintreten oder zumindest dafür sorgen, dass das Unternehmen nicht zahlungsunfähig wird. Entsprechende Garantien und Bürgschaften werden sowohl konzernintern gegeben oder können von Dritten (so auch vom Staat) erhalten werden. Um eine Liquiditätskrise zu erkennen, hat ein Unternehmen die Möglichkeit zu betrachten, ob solche Eventualguthaben von Dritten bestehen und wie sich ihr Bestand verändert.

### Indikatoren zu Garantien

40% Unternehmensexterne Garantien/Bürgschaften

30% Konzerninterne Zahlungsgarantien

9% Staatliche Unterstützungsleistungen/  
Exportrisikogarantien

7% Insolvenzgarantien

Die Analyse der Garantien ist in der Praxis wenig verbreitet. Nur 40% der Unternehmen richten ihr Augenmerk auf unternehmensexterne Garantien und Bürgschaften, während gerade 30% konzerninterne Zahlungsgarantien als Indikator für eine Liquiditätskrise gebrauchen. Unbedeutend scheinen staatliche Unterstützungsleistungen, Exportrisiko- und Insolvenzgarantien zu sein.

## Key Findings «Indikatoren zur Krisenerkennung – Liquiditätskrise»

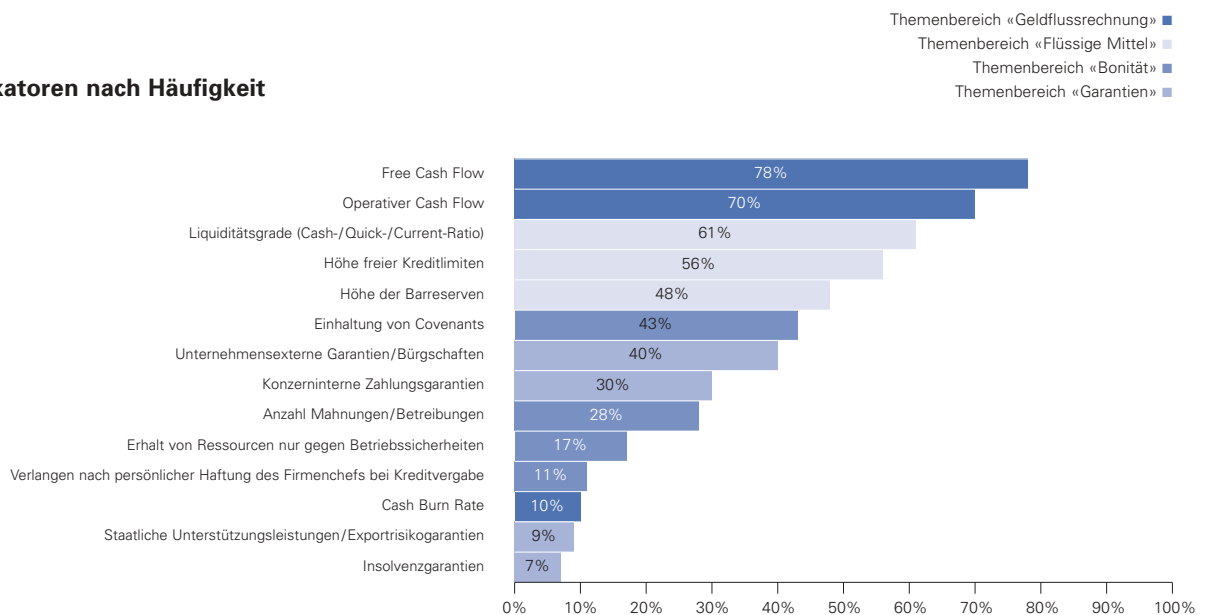
- Nicht nur die dauernde Beobachtung der Liquiditätsgrade, sondern auch andere Indikatoren (wie die Höhe freier Kreditlimiten) sind entscheidend zur rechtzeitigen Erkennung einer Liquiditätskrise.
- Bonitätsindikatoren werden eher selten erfasst. Eine gewisse Bedeutung besitzt jedoch die Einhaltung von Covenants.
- Etablierte Kennzahlen aus dem Umfeld der Geldflussrechnung werden häufig zur Erkennung von Liquiditätskrisen verwendet.
- Indikatoren zur Beurteilung der Garantien werden nur von einer Minderheit eingesetzt. Dennoch haben unternehmensexterne Garantien und Bürgschaften für einige Unternehmen eine gewisse Bedeutung.
- Als Spitzenkennzahlen zur Erkennung einer Liquiditätskrise werden der Free Cash Flow, der operative Cash Flow und die Liquiditätsgrade genutzt.
- Unternehmen ohne Krisenerfahrung unterschätzen die Bedeutung der Höhe freier Kreditlimiten und die Wichtigkeit der Einhaltung von Covenants.

### 3.2.2.5 Gesamtbeurteilung

Zu den Spitzenkennzahlen zur Erkennung einer Liquiditätskrise gehören «Free Cash Flow», «Operativer Cash Flow» und «Liquiditätsgrade». Damit sind insbesondere bestandes- und flussorientierte Kennzahlen in der Spitzengruppe vertreten.

Zwischen Unternehmen mit und ohne Krisenerfahrung können systematische Abweichungen bei der Höhe freier Kreditlimiten und der Einhaltung von Covenants ausgemacht werden. Unternehmen ohne Krisenvergangenheit unterschätzen die Wichtigkeit dieser Indikatoren signifikant.

### Liquiditätsindikatoren nach Häufigkeit



### 3.3 Krisenbewältigung

Liegt eine Ertrags- oder Liquiditätskrise vor, ist der verbleibende Handlungsspielraum fast immer sehr klein. Der notwendige Turnaround ist oftmals nicht mehr im Rahmen einer ordentlichen Geschäftsführung zu erreichen. Ein aktives Krisenmanagement mit allen unangenehmen Folgen für die Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Management, Mitarbeiter etc.) wird unvermeidbar.

Unabhängig von der Intensität einer erkannten Krise sind einige Sanierungshandlungen im Sinne einer strategischen Krisenbewältigung in der Praxis häufig anzutreffen. Daneben sind je nach Krisenursache situative Krisenbewältigungsmassnahmen im operativen Bereich angezeigt. Der folgende Teil erfasst deshalb die Verbreitung und Beurteilung strategischer und operativer Krisenbewältigungsmassnahmen in der Praxis und zeigt mögliche Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Krisenbewältigung auf.

#### **3.3.1 Restrukturierungsmassnahmen**

Die 71 «Krisenunternehmen» wurden befragt, welche der vorgegebenen Massnahmen konkret zur Überwindung der Krise eingesetzt wurden und – falls die Antwort positiv ausfiel – ob damit der angestrebte Sanierungszweck erreicht werden konnte. Für die Beurteilung des Effekts der einzelnen Massnahmen stand jeweils eine fünfteilige Skala von «sehr negativ» und «negativ» über «kein Effekt» bis zu «positiv» und «sehr positiv» zur Verfügung. Durch die Analyse der Antworten nach ihrer Häufigkeit und nach der angegebenen Wirksamkeit kann sowohl auf Stufe der einzelnen Massnahmen als auch auf Stufe einzelner Massnahmenpakete festgehalten werden, welche Sanierungsmassnahmen in der Praxis als erfolgreich gelten.

### 3.3.1.1 Personalmassnahmen

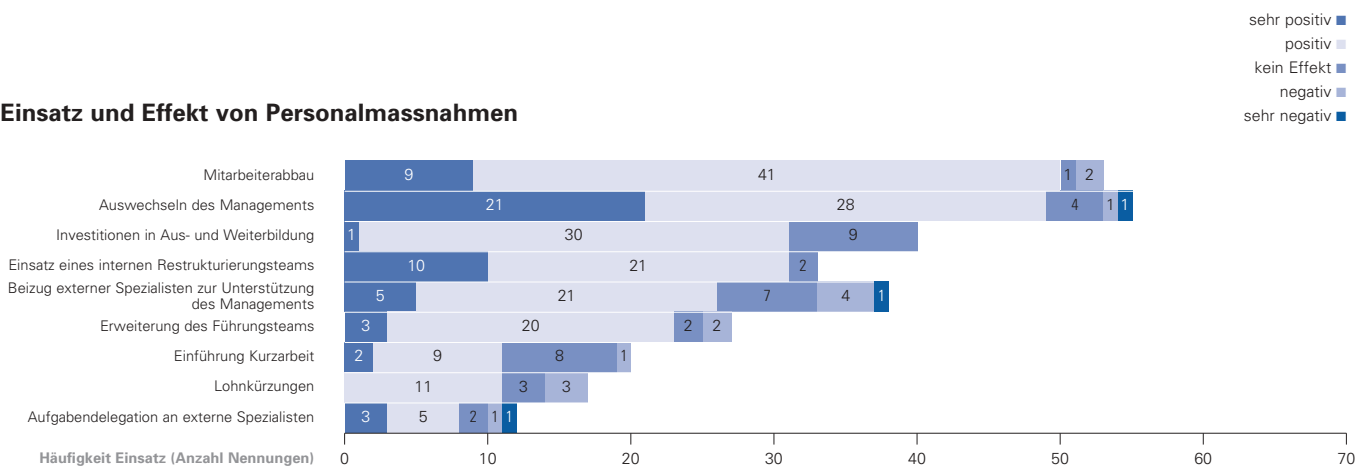
Zu den Personalmassnahmen wurden mehrere denkbare Handlungsoptionen aufgeführt, die in der Praxis einzeln und auch parallel eingesetzt werden können.

Das Auswechseln des Managements sowie Mitarbeiterabbau wurden bei Unternehmenskrisen als häufigste Massnahme angewendet. Von rund der Hälfte der Unternehmen wurden Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Belegschaft getätigt und externe Spezialisten zur Unterstützung des Managements beigezogen. Zuweilen kam auch ein internes Restrukturierungsteam zum Einsatz. Relativ selten wurden jedoch das Führungsteam erweitert, die bestehen-

den Aufgaben an externe Spezialisten (z.B. Unternehmensberater) delegiert oder – als Alternative zum Mitarbeiterabbau – Lohnkürzungen vorgenommen bzw. Kurzarbeit eingeführt.

Bezüglich des Effekts dieser Massnahmen wurden als signifikant positiv das Auswechseln des Managements, die Erweiterung des Führungsteams, Investitionen in Aus- und Weiterbildung, der Mitarbeiterabbau und der Einsatz eines internen Restrukturierungsteams beurteilt. Auch der Beizug externer Spezialisten zur Unterstützung des Managements wurde signifikant positiv bewertet. Keine eindeutige Signifikanz ergaben die reine Aufgabendelegation an externe Spezialisten, die Einführung von Kurzarbeit und Lohnkürzungen.

### Einsatz und Effekt von Personalmassnahmen



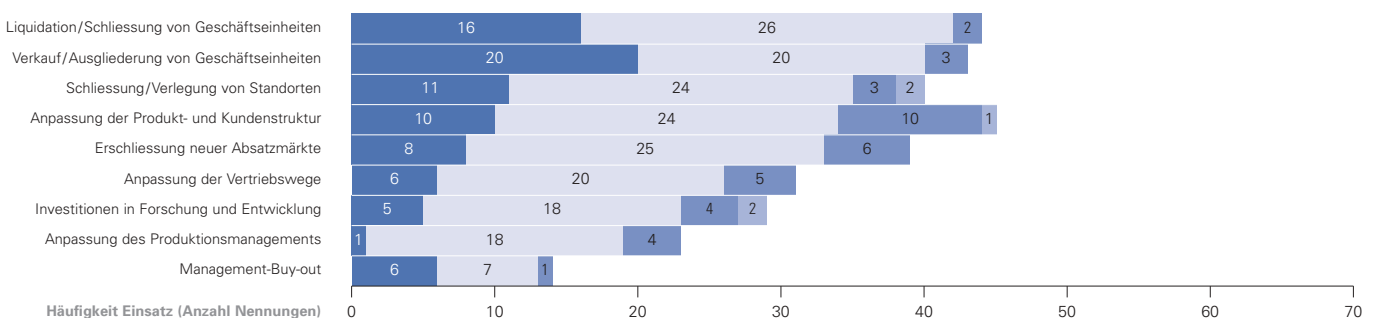
### 3.3.1.2 Neuausrichtung des Unternehmensportfolios

Bei der Neuausrichtung des Portfolios wurden die Unternehmen gefragt, welche Massnahmen zur Krisenüberwindung eingesetzt worden sind und wie rückblickend der Effekt aus dem Einsatz einer Massnahme auf das Sanierungsziel beurteilt wird.

Überdurchschnittlich oft wurde durch eine Anpassung der Produkt- und Kundenstruktur ein Turnaround angestrebt. Praktisch gleich häufig kam die Liquidation bzw. Schliessung einer krisenbetroffenen Geschäftseinheit in Frage. Als Alternative dazu hat sich bei rund 60% der Unternehmen ein Verkauf bzw. eine Ausgliederung von Geschäftseinheiten angeboten. Ähnlich oft wurden Standorte geschlossen bzw. verlegt oder aber im Sinne einer Vorwärtsstrategie neue Absatzmärkte erschlossen, Vertriebswege optimiert und Investitionen in die Forschung und Entwicklung getätigt. Unbedeutender sind dagegen die Anpassung des Produktionsmanagements oder gar die Option des Management-Buy-outs.

Bei der Betrachtung des Effekts der eingesetzten Massnahmen überwiegen stets die positiven bzw. sehr positiven Einschätzungen signifikant. Bei Massnahmen wie der «Anpassung der Produkt- und Kundenstruktur» und der «Erschliessung neuer Absatzmärkte» fallen jedoch die relativ vielen neutralen Antworten auf. Werden diese Antworten nicht berücksichtigt, kann der nachhaltigste Restrukturierungseffekt mit Massnahmen wie der Liquidation (bzw. Schliessung) oder dem Verkauf (bzw. Ausgliederung) einer Geschäftseinheit erzielt werden.

### Einsatz und Effekt der Neuausrichtung des Unternehmensportfolios





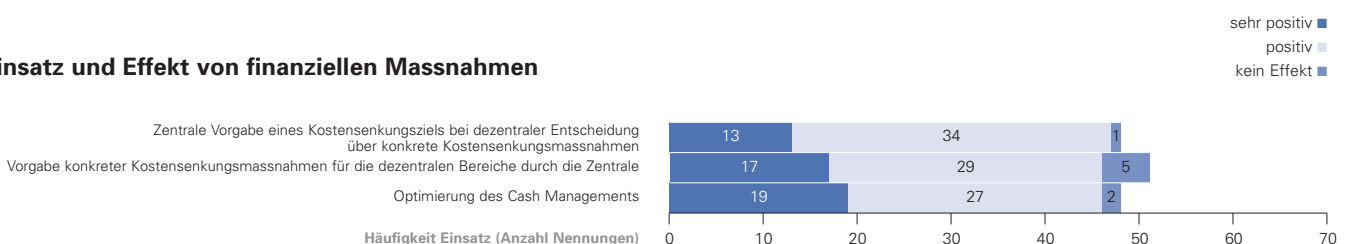
### 3.3.1.3 Finanzielle Massnahmen

Neben operativen Massnahmen sind zur Restrukturierung eines Krisenunternehmens bzw. eines Teilbereichs zumeist auch finanzielle Sanierungsmassnahmen notwendig. Im Zentrum stehen dabei die Liquidität und Kostensenkungsprogramme.

Sowohl die Optimierung des Cash Managements als auch zentral vorgegebene Kostensenkungsziele (wobei dezentral über die einzelnen Massnahmen entschieden werden kann) und konkret angeordnete Kostensenkungsmassnahmen wurden von signifikant mehr als der Hälfte der Unternehmen als finanzielle Massnahmen zur Überwindung einer Unternehmenskrise genutzt.

Auch wurde der Effekt aus diesen Massnahmen meist als positiv eingeschätzt. Eine klare Präferenzordnung dieser Massnahmen lässt sich nicht erstellen. Allenfalls deutet die bei einigen wenigen Unternehmen nüchtern ausgefallene Beurteilung zentral vorgegebener Kostensenkungsmassnahmen darauf hin, dass gerade in Krisensituationen die Einbindung nachfolgender Führungsebenen nicht zu vernachlässigen ist.

### Einsatz und Effekt von finanziellen Massnahmen



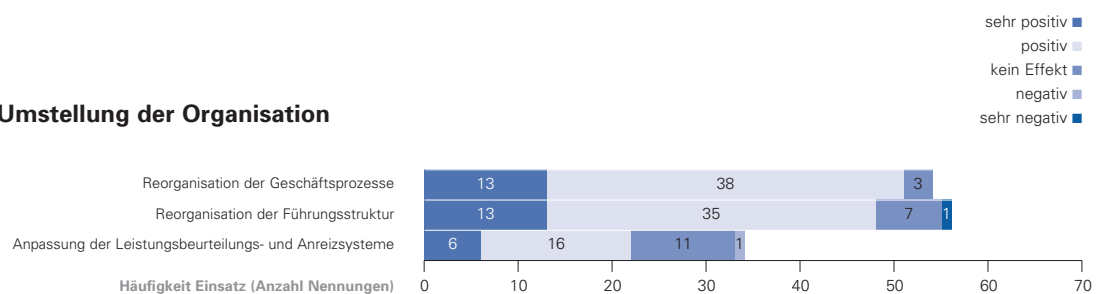
### 3.3.1.4 Umstellung der Organisation

Eine Restrukturierung eines Krisenunternehmens führt häufig auch zu einer Umstellung der Organisation. Notwendig können sowohl aufbau- als auch ablaufseitige Anpassungen werden. Sinnvoll ist oft auch eine Adjustierung der Leistungsbeurteilungs- und Anreizsysteme.

Eine Reorganisation der Führungsstruktur und der Geschäftsprozesse war bei klar mehr als der Hälfte der Krisenunternehmen angezeigt, wobei die Auswirkung der notwendigen Anpassungen überwiegend als positiv zur Erreichung des Sanierungsziels beurteilt wird.

Nur gerade rund die Hälfte der Krisenunternehmen hat im Rahmen der Umstellung der Organisation auch die Leistungsbeurteilungs- und Anreizsysteme den neuen Gegebenheiten angepasst. Bei diesen Unternehmen ist kein eindeutiger positiver Effekt aus entsprechenden Systemanpassungen festzustellen.

### Einsatz und Effekt der Umstellung der Organisation



## Key Findings «Restrukturierungsmassnahmen»

- In Krisensituationen werden die Personalmassnahmen «Auswechseln des Managements» und «Mitarbeiterabbau» überdurchschnittlich häufig ergriffen und ihr Effekt als signifikant positiv beurteilt.
- Bei der Neuausrichtung des Unternehmensportfolios kann der nachhaltigste Restrukturierungseffekt mit einer Liquidation oder einem Verkauf einer Geschäftseinheit erzielt werden.
- Kostensenkungsmassnahmen und ein striktes Cash Management sind zentrale Finanzmassnahmen zur Überwindung einer Unternehmenskrise.
- Die Anpassung der Führungsstruktur und die Reorganisation der Geschäftsprozesse sind im Rahmen der Krisenbewältigung oft unumgänglich. Diese Massnahmen haben einen positiven Effekt auf das Restrukturierungsziel.
- Die Kommunikation eines Sanierungskonzepts hat sich offen und ehrlich an die Mitarbeiter, Banken und Aktionäre zu richten, damit ein positiver Beitrag zur Krisenbewältigung erzielt werden kann.

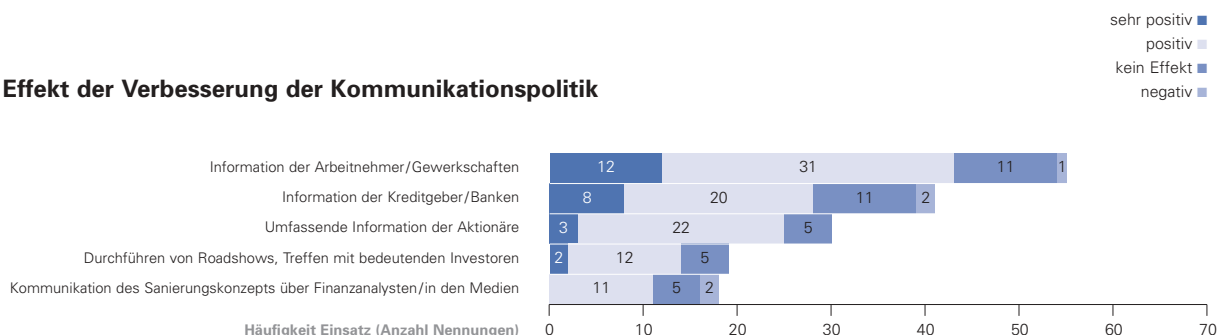
### 3.3.1.5 Verbesserung der Kommunikationspolitik

Werden innerhalb eines Krisenunternehmens zweckdienliche Restrukturierungsmassnahmen umgesetzt, sind diese Bemühungen auch den verschiedenen Stakeholdern (wie Aktionären, Arbeitnehmern und Banken) zu kommunizieren.

Als überdurchschnittlich wichtig wird die Information der Arbeitnehmer (bzw. der Gewerkschaften) in einer bestehenden Krisensituation eingestuft. Leicht unbedeutender (obschon auch diese Massnahme von knapp 60% der Krisenunternehmen ergriffen wurde) ist dagegen die Information der Banken und weiterer Kreditgeber. Knapp die Hälfte der Unternehmen hat ihre Aktionäre über die Krisensituation umfassend informiert. Klar unterdurchschnittlich häufig wurde dagegen mit Roadshows und Investorentreffen oder mittels Kommunikation des Sanierungskonzepts in den Medien oder über Finanzanalysten ein Schritt zur Krisenbewältigung versucht.

Die Beurteilung der Effekte der verschiedenen Kommunikationsmassnahmen ist sodann auch unterschiedlich: Neben den zuweilen neutralen Antworten sind einige negative Einschätzungen (z.B. zu den Finanzanalysten und Medien sowie zu den Kreditgebern und Banken) nicht zu übersehen, was zumindest bei der Kommunikation des Sanierungskonzepts über Finanzanalysten oder Medien nicht zu einer signifikant positiven Einschätzung der Massnahme führt. Ebenso wird die Durchführung von Roadshows und Investorentreffen nicht eindeutig positiv beurteilt.

### Einsatz und Effekt der Verbesserung der Kommunikationspolitik



### 3.3.2 Erfolgsfaktoren zur Krisenbewältigung

Um relevante Erfolgsfaktoren zur Krisenbewältigung zu identifizieren, wurden alle Unternehmen gefragt, welche Faktoren sie aus einer Liste vorgegebener Möglichkeiten als besonders relevant erachten. Die Faktoren wurden separat für spezifische Restrukturierungsziele analysiert.

#### ■ Vertrauenssteigerung

Das Vertrauen der Anspruchsgruppen in ein Unternehmen ist von ausschlaggebender Bedeutung. Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck und überholter Geschäftsstrategie verlieren Investoren, Banken und andere Anspruchsgruppen schnell das Vertrauen in das Management und in das Zukunftspotenzial des Unternehmens. Eine Restrukturierung in diesem Problembereich zielt auf die Verbesserung des Vertrauens der Stakeholder. Hierbei wird allgemein eine investorenfokussierte, konsistente Kommunikationsstrategie gefordert, die der Markt versteht.

Überdurchschnittlich viele Unternehmen sind der Ansicht, dass an erster Stelle die wichtigsten Anspruchsgruppen gewonnen werden müssen, damit das Vertrauen in das Unternehmen insgesamt gesteigert werden kann. Dazu soll ein robuster Restrukturierungsplan vorgelegt werden können. Die Hälfte der Antwortenden betrachtet zudem die Fähigkeit, die kommunizierten Resultate in der Zukunft auch liefern zu können, als Schlüsselfaktor.

#### ■ Performanceverbesserung

Leistungsschwache Unternehmen haben die Chance, eine schnelle Verbesserung ihrer Performance mittels Ergebnis- und Cash-Flow-Steigerungen zu realisieren. Im Kontext einer umfassenden Restrukturierungsstrategie ist zu analysieren, wie ein Unternehmen seine Wertschöpfung generiert und wo Effizienzpotenziale liegen, um die Performance wiederherzustellen.

Überdurchschnittlich häufig wurden dabei kurzfristige, nachweisbare und nachhaltige Ergebnisverbesserungen sowie höhere Erträge und stabilere Cash Flows von den Unternehmen als entscheidend beurteilt. Diese Schlüsselfaktoren werden gefolgt von der strategischen Stosskraft, die durch eine Ausrichtung der gesamten Organisation auf ihre Kernkompetenzen erreicht werden kann. Ebenso wird die Refokussierung des Geschäfts auf wertschöpfende Aktivitäten als wichtig erachtet. Zusammenfassend ist zur Performanceverbesserung eine Konzentration des Unternehmens auf seine Kernkompetenzen und auf wertschöpfende Aktivitäten notwendig.

## Key Findings «Erfolgsfaktoren zur Krisenbewältigung»

- Als Erfolgsfaktor zur Krisenüberwindung ist das Vertrauen der wichtigsten Anspruchsgruppen zu steigern. Dies erfolgt insbesondere mit einem robusten Restrukturierungsplan.
- Zur Performanceverbesserung sind handfeste Resultate wie höhere Erträge und stabilere Cash Flows zu erzielen. Dafür ist eine Konzentration der Aktivitäten auf die Kernkompetenzen und die wertschöpfenden Aktivitäten notwendig.
- Bei einer notwendigen Refinanzierung des Unternehmens stehen die Vertrauenssteigerung der Kapitalgeber in das Management und vertiefte Informationen über das Unternehmen und seine Potenziale im Vordergrund.
- Um eine Liquiditätsverbesserung erzielen zu können, sind ein konsequentes Cash Management und eine effiziente Nutzung des Umlaufvermögens zusammen mit strikten Liquiditätskontrollen unumgänglich.

### ■ Refinanzierung

Ist die Finanzierung eines Unternehmens gefährdet, bestehen oft Schwierigkeiten hinsichtlich der Verhandlungen mit Kapitalgebern – namentlich jene Unternehmen sind betroffen, die zunehmend unter Druck seitens ihrer Finanzgläubiger geraten. Durch professionelles Management des Refinanzierungsprozesses ist das Vertrauen der Kapitalgeber wieder zu gewinnen. Gläubiger und Investoren müssen dabei jederzeit die Transparenz über die Refinanzierung behalten. In komplexen Situationen, in die mehrere Kapitalgeber involviert sind, ist die Kommunikation zwischen Fremdkapitalgebern, Investoren, Unternehmen und weiteren Anspruchsgruppen entscheidend für ein erfolgreiches Refinanzierungsmanagement.

Die Unternehmen haben dabei zwei Grössen klar als Schlüsselfaktoren identifiziert: Zur Refinanzierung ist der Vertrauenssteigerung der Kapitalgeber in das Management höchste Priorität einzuräumen. Dazu wiederum müssen vertiefte Informationen über das Unternehmen und seine Potenziale offen gelegt werden.

### ■ Liquiditätsverbesserung

Ein wirksames Cash Management hat für alle Unternehmen eine grosse Bedeutung. Entscheidend wird es aber, wenn die Liquiditätslage angespannt und/oder die Rentabilität ungenügend ist. Für notleidende Unternehmen ist es unumgänglich, eine Bestandesaufnahme des Cash Managements zu erstellen. Nur wenn die Zahlungsströme bekannt sind, können adäquate Massnahmen ergriffen werden. Unternehmen mit knappen Mitteln müssen deshalb sicherstellen, dass diese zielgerichtet eingesetzt werden.

Die oberste Priorität zur Liquiditätsoptimierung liegt bei den Unternehmen auf einem konsequenten Cash Management und auf einer effizienten Bewirtschaftung des Umlaufvermögens. Daneben stellen strikte Liquiditätskontrollen einen weiteren Schlüsselfaktor dar.

## 4. Summary

Die vorliegende Untersuchung zur Früherkennung und Überwindung von Unternehmenskrisen konnte viele erwartete Ergebnisse bestätigen und z.T. auch einige neue, unerwartete Resultate zeigen. Von den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz haben 149 den Fragebogen über ihre Massnahmen zur Früherkennung und über ihr Verhalten zur Überwindung einer erlebten oder potenziell möglichen Krise retourniert und damit wertvolle Einsichten ermöglicht. Zu den wichtigsten gehören:

### ■ Unternehmens- und Umweltanalyse

Die Früherkennung von Unternehmenskrisen bedingt, dass Entwicklungen in verschiedenen Feldern systematisch beobachtet werden. Es hat sich gezeigt, dass dabei auf die Faktoren der **technologischen Umwelt**, des **Marktumfeldes**, der **Wertschöpfung im Unternehmen** und der **Unternehmensführung** besonders geachtet wird. Als relevante Faktoren erscheinen vor allem der Branchenwettbewerb, Produktinnovationen, das Verhalten der Abnehmer und die eigene Unternehmenspolitik.

### ■ Informationsquellen

Daten zur Früherkennung von Unternehmenskrisen werden systematisch am häufigsten aus dem eigenen **Rechnungswesen** und den **Printmedien** gewonnen. Ebenso können **Kundenumfragen** nützliche Einsichten eröffnen. Vergleichsweise wenig werden demgegenüber internetbasierte Informationsquellen genutzt, um Hinweise auf mögliche Bedrohungen frühzeitig erkennen zu können.

- **Instrumente zur Früherkennung von Unternehmenskrisen**  
Verschiedene Instrumente können die Früherkennung von Unternehmenskrisen sinnvoll unterstützen. Besonders gut eignen sich dazu das MIS und das Risikomanagement, wobei Aufsichtsorgane wie das Audit Committee sowie die externe und die interne Revision eine unterstützende Rolle spielen können. Die Möglichkeiten der Balanced Scorecard werden demgegenüber (noch) relativ selten genutzt, obwohl auch dieses Instrument positiv beurteilt wird.

**Management-Informationssysteme** sind mittlerweile ein weit verbreitetes Instrument zur Unterstützung der Unternehmensführung. Die Unternehmen sind mit der Wirksamkeit ihres MIS mehrheitlich zufrieden bis sehr zufrieden. Dennoch besteht keine einheitliche Meinung bei der Frage, ob die Informationen aus dem MIS oder doch eher die unternehmerische Intuition Auslöser von Entscheidungen sind.

Das **Risikomanagement** wird bei vielen Unternehmen primär durch den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung wahrgenommen, d.h., ein eigener Funktionsbereich und unternehmensweite Risikomanagement-Prozesse sind nicht etabliert. Und dies obwohl die Meinung vorherrscht, dass das gesamte Unternehmen in den Risikomanagement-Prozess integriert werden sollte. Unternehmen mit geringer Institutionalisierung des Risikomanagements neigen denn auch eher dazu, in einzelnen Bereichen eine geringe Wirksamkeit ihres Risikomanagements zu sehen.

Das **Audit Committee** wird als wichtige Stütze zur Sicherstellung der Unabhängigkeit der internen Revision betrachtet und trägt zu einer Verbesserung des internen Kontrollsystems bei. Die Unternehmen attestieren dem Audit Committee vor allem eine hohe Wirksamkeit beim stärkeren Fokus des Verwaltungsrates auf das Risikomanagement und bei der Steigerung der Qualität der internen und externen Berichterstattung. Es kann festgestellt werden, dass diejenigen Unternehmen, welche über ein Audit Committee verfügen, einen tendenziell besseren Eindruck von dieser Institution haben.

Bestätigt wird die zunehmend bedeutendere Rolle der **internen Revision** im Bereich des Risikomanagements. Die Unternehmen sind mehrheitlich davon überzeugt, dass sie einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung und Verfolgung eines Risikomanagements leisten. Eine intensive Zusammenarbeit der internen und der externen Revision trägt ausserdem dazu bei, dass Probleme im Unternehmen schneller erkannt und rascher behoben werden können.

Hinsichtlich der Tätigkeit der **externen Revisionsstelle** scheint eine Erwartungslücke zu bestehen. Denn obwohl deren Stärke vor allem in der Wahrnehmung der gesetzlichen Aufgaben gesehen wird, vertreten die meisten Unternehmen die Meinung, dass die externe Revisionsstelle allein durch die Erfüllung des gesetzlichen Prüfungsauftrags nicht in der Lage ist, Krisen zu verhindern. Vielmehr wird erwartet, dass sie ihren Beitrag zur Erkennung und Vermeidung von Unternehmenskrisen proaktiv leistet.

Im Zusammenhang mit der Neuregelung der Revision im Obligationenrecht ist so auch vorgesehen, die Prüfung und Berichterstattung der Revisionsstelle betreffend Beurteilung der Angemessenheit des Risk Managements und des internen Kontrollsystems auszuweiten. Ferner wird die Kontinuität im Prüfteam als entscheidender Faktor betrachtet.

Die **Balanced Scorecard** ist bei vergleichsweise wenigen Unternehmen etabliert. Diejenigen Unternehmen, die das Instrument einsetzen, sind mit seiner Wirksamkeit mehrheitlich zufrieden.

#### ■ Krisenunternehmen

Viele Unternehmen haben in der Schweiz während der letzten fünf Jahre eine **Krisensituation** erlebt. Diese Phase war geprägt von einer tiefen Ertragskraft und verhältnismässig geringen Rendite, während hoher Konkurrenz- und Kostendruck bestand und das Konkursrisiko als erheblich eingestuft wurde.

#### ■ Corporate Governance

«Schlechter» Corporate Governance wird attestiert, dass sie eine Unternehmenskrise negativ beeinflussen oder gar auslösen kann. Dazu zählen Aspekte wie fehlendes oder mangelhaftes strategisches Controlling, mangelnde finanzielle Kontrollen durch den Verwaltungsrat oder die fehlende Auseinandersetzung des Verwaltungsrates mit dem Risikomanagement. Da sich die Antworten von Unternehmen mit Krisenerfahrung nicht wesentlich von jenen der anderen Unternehmen unterscheiden, scheint **weitgehend Klarheit über die Bedeutung «guter» Corporate Governance** zu bestehen. Unterschiedlich beurteilt wird lediglich, ob eine unklare Aufgabenverteilung im Verwaltungsrat oder mangelhaftes externes Reporting ebenfalls Auslöser einer Unternehmenskrise sein können.

#### ■ Indikatoren zur Erkennung einer Ertragskrise

Zur Erkennung einer Ertragskrise sind **Indikatoren zur Überwachung der Rentabilität und der operativen Tätigkeit** notwendig. Insbesondere gehören die Ebi-/Ebit-/Ebitda-Marge, das Erreichen der Budgets, der Selbstfinanzierungsgrad und die Bruttomarge bzw. der Bruttogewinnzuschlag dazu. Nicht unterschätzt werden darf die Bedeutung des Deckungsbeitrags und der Auftragslage.

- **Indikatoren zur Erkennung einer Liquiditätskrise**  
Um eine Liquiditätskrise rechtzeitig zu entdecken, sind **bestandes- und flussorientierte Liquiditätskennzahlen** zu betrachten. Der Free Cash Flow, der operative Cash Flow und die Liquiditätsgrade nehmen hier eine Spitzenstellung ein. Daneben sind aber auch die Höhe freier Kreditlimiten und die Einhaltung von Covenants zentral.
- **Restrukturierungsmaßnahmen**  
Um eine **Krise nachhaltig zu überwinden**, wird häufig das Management ausgewechselt und ein Mitarbeiterabbau vollzogen. Ebenfalls als mögliche Option wird die Liquidation oder der Verkauf von ganzen Geschäftseinheiten gesehen. Daneben sind Kostensenkungsmaßnahmen und ein striktes Cash Management unumgänglich. Eine Anpassung der Führungsstruktur und der Geschäftsprozesse begleiten die Reorganisation. Schliesslich ist das Sanierungskonzept offen und ehrlich den Mitarbeitern, Banken und Aktionären zu kommunizieren.
- **Erfolgsfaktoren zur Krisenbewältigung**  
Als wichtigster Erfolgsfaktor zur Krisenbewältigung ist das **Vertrauen** der verschiedenen Anspruchsgruppen wiederzugewinnen und zu fördern. Hierzu muss ein robuster Restrukturierungsplan vorliegen. Um die **Performance** zu verbessern, ist eine Konzentration auf die Kernkompetenzen und die wertschöpfenden Aktivitäten notwendig, wodurch höhere Erträge und stabilere Cash Flows erzielt werden können. Analog sind bei einer notwendigen **Refinanzierung** die Kapitalgeber mittels vertiefter Information über das Restrukturierungsprojekt und über die Potenziale des Unternehmens zu gewinnen. Um schliesslich die **Liquiditätslage** zu verbessern, sind ein konsequentes Cash Management und eine effiziente Nutzung des Umlaufvermögens unumgänglich. Diese Bestrebungen werden von strikten Liquiditätskontrollen begleitet.



**Haben Sie Fragen zur Studie oder möchten Sie ein vertiefendes Gespräch führen?**

Bitte wenden Sie sich an Ihre lokale KPMG-Niederlassung oder an:

**Audit Committee**

Dieter Widmer, Partner, dipl. Wirtschaftsprüfer  
Telefon 01 249 21 01, [dwidmer@kpmg.com](mailto:dwidmer@kpmg.com)

**Interne Revision / Risikomanagement**

Hans-Ulrich Pfyffer, Partner, dipl. Wirtschaftsprüfer, CIA  
Telefon 01 249 27 77, [hpfyffer@kpmg.com](mailto:hpfyffer@kpmg.com)

**Externe Revision**

Jürg Meisterhans, Partner, dipl. Wirtschaftsprüfer  
Telefon 01 249 21 78, [jmeisterhans@kpmg.com](mailto:jmeisterhans@kpmg.com)

**MIS / BSC**

Christian Kunz, dipl. Buchhalter  
Telefon 031 384 76 59, [ckunz@kpmg.com](mailto:ckunz@kpmg.com)

**Restrukturierungen**

Martin Epple, Dr. oec. HSG, MBA  
Telefon 01 249 24 69, [martinepple@kpmg.com](mailto:martinepple@kpmg.com)

**Fragen zur Studie**

Sandra Heimüller, Marketing  
Telefon 01 249 47 83, [sheimueller@kpmg.com](mailto:sheimueller@kpmg.com)

Wir sind bestrebt, möglichst aktuelle Informationen zu verarbeiten und wiederzugeben, können aber keine Gewähr für die Richtigkeit und Aktualität der in der vorliegenden Studie enthaltenen Angaben und Darstellungen geben. Bitte beachten Sie weiter, dass die Ausführungen in dieser Publikation allgemeiner Natur sind. Aus diesen Gründen raten wir Ihnen, alleine gestützt auf die darin enthaltenen Darstellungen und ohne fundierte Abklärungen der individuellen Umstände keine Dispositionen zu treffen. Unsere Berater stehen Ihnen für Fragen gerne zur Verfügung.

Herausgeber:  
KPMG Fides Management AG  
Badenerstrasse 172  
Postfach, 8026 Zürich  
Telefon 01 249 31 31  
Fax 01 249 23 19  
[www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch)  
[kpmgpublications@kpmg.ch](mailto:kpmgpublications@kpmg.ch)

© 2004 KPMG Holding, the Swiss member firm of KPMG International, a Swiss cooperative.  
All rights reserved. Printed in Switzerland.

