

# Ergebnissicherung und Redimensionierung von Unternehmen im Zeichen der Corona-Krise

Vor dem Hintergrund der aktuellen Corona-Krise sind viele Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Umso wichtiger werden Maßnahmen zur Ergebnissicherung und Stabilisierung des Unternehmens einerseits, aber auch das Anpassen der Unternehmensstrukturen andererseits. In dem Beitrag werden Hinweise gegeben, wie mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen umgegangen werden kann.

Text — Dr. Günter Lubos

Die Corona-Krise hat viele Unternehmen in die Schieflage oder zumindest in turbulentes Fahrwasser gebracht. Wie sich Unternehmen dabei freischwimmen können, welche Maßnahmen geeignet sind, um das Ergebnis zu sichern oder zu stabilisieren und wie ein Unternehmen im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen zu redimensionieren ist, sind aktuell existenzielle Fragestellungen für das Management. Redimensionieren beinhaltet dabei das Anpassen der Unternehmensstrukturen hinsichtlich Organisation, Prozesse, Ressourcen und Kosten auf eine (Corona-bedingt) reduzierte Umsatzgröße.

## Erkennen, wo das Unternehmen in der Corona-Phase aktuell steht und welche Herausforderungen in diesem Zusammenhang zu bewältigen sind

Die Auswirkungen der Corona-Krise lassen sich in unterschiedliche Phasen strukturieren. Jede Phase birgt dabei spezifische Herausforderungen und somit situationsadäquate Prioritäten (Abbildung 1). In der heißen Phase kam es vor allem darauf an, angesichts wegbrechender Umsätze und teilweise großer Verluste die Liquidität zu sichern und die Verluste zu finanzieren. Staatliche Maßnahmen zielten in dieser Situation darauf ab, den Unternehmen durch Liquiditätshilfen (z.B. KfW-Hilfskredite) und gesetzliche Rahmenbedingungen (z.B. das „Aussetzen“

der Insolvenzantragspflicht) das Überleben zu ermöglichen.

In der nun gestarteten Lockerungsphase besteht die Herausforderung darin zu erkennen, wie sich die Umsätze bzw. deren Hochlaufkurve entwickeln werden. Dies bildet die Basis, um die benötigten Kapazitäten zu dimensionieren. Eine wesentliche Herausforderung ist dabei die Finanzierung des Working Capital. Das Hochlaufen des Umsatzes erfordert die Finanzierung von Beständen und Forderungen. Vor allem wenn das Unternehmen mit dem Wunsch nach längeren Zahlungszielen der Kunden einerseits und kürzeren Zahlungszielen bei den Lieferanten andererseits konfrontiert wird, entsteht im Extremfall eine zusätzliche Liquiditätslücke. Bei zu hohen Verlusten in der heißen Corona-Phase kann dies schnell zu einer weiteren Bedrohung anwachsen.

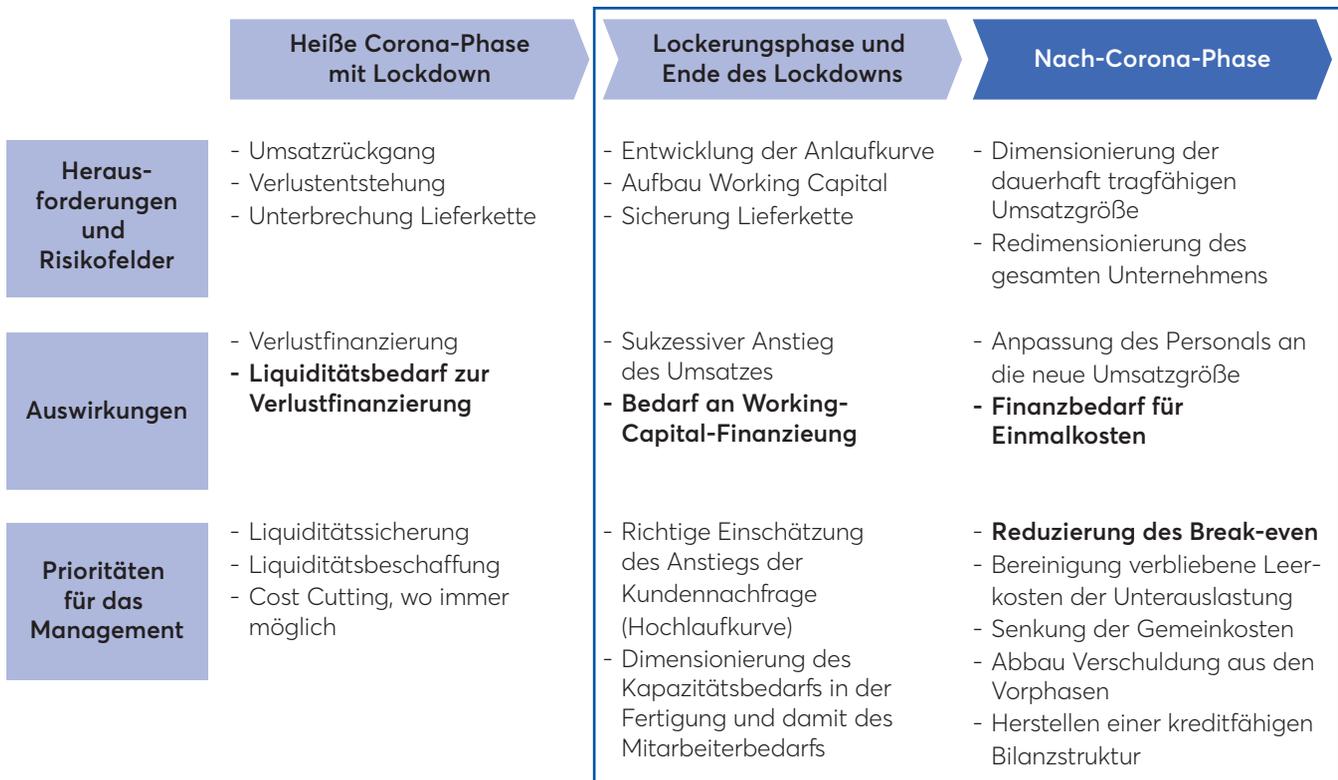
Wurden die beiden vorgenannten Herausforderungen erfolgreich gemeistert, so gilt es jetzt, die „Nach-Corona-Phase“ konzeptionell anzugehen. Da das Coronavirus uns noch länger mit seinen wirtschaftlichen Folgen begleiten wird, werden die Unternehmen nicht von heute auf morgen zur Tagesordnung übergehen können. Eine reduzierte und nur langsam ansteigende Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen ist die Folge. Eine realistische Einschätzung des Umsatzes bildet die Grundlage für die notwen-



**Dr. Günter Lubos**  
ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner.

Seine Projektschwerpunkte liegen in den Bereichen Gewinnmanagement, Ergebnissicherung, Restrukturierung und der Einführung moderner Controllinginstrumente. Er ist Beirat in verschiedenen Unternehmen und Referent zu betriebswirtschaftlichen Themenstellungen.

Abbildung 1: Herausforderungen in den verschiedenen Phasen der Corona-Krise



dige Redimensionierung des Unternehmens, die wiederum den Kern einer erfolgreichen Ergebnissicherung bildet. Es ist davon auszugehen, dass das Umsatzniveau nach Corona nicht oder erst zu einem relativ späten Zeitpunkt an die „Vor-Corona-Phase“ anschließen kann. Deshalb muss das Unternehmen auf diese Umsatzgröße hin redimensioniert werden, um das Ergebnis zu sichern. Aber auch in diesem Fall entsteht Liquiditätsbedarf zum Beispiel für die Einmalkosten der Redimensionierung.

**Die Performanceposition des Unternehmens bestimmt den Handlungsbedarf**

Besonders gefährdet sind in dieser Phase Unternehmen, die bereits vor Corona als Grenzanbieter im Markt agiert haben. Zu den Grenzanbietern zählen Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlichen Grenzsituation bewegen und im Rahmen ihrer aktuellen Auslastung lediglich in der Lage sind, kostendeckend zu produzieren. Dabei entsprechen die Stückkosten dem Marktpreis, ohne dass dabei jedoch ein Gewinn erwirtschaftet wird. Den Kostenstrukturen dieser Unternehmen mangelt es in den Zeiten von Corona erst recht auf einem niedrigeren Umsatzniveau an Wettbewerbsfähigkeit. Um den daraus entstehenden Risiken zu begegnen oder sie zumindest zu reduzieren, ist es erforderlich, dass das Unternehmen seine Kostenstrukturen gezielt optimiert und so seine Ergebnisanfälligkeit reduziert. Eine erste Einschätzung des unternehmerischen Risikoprofils erleichtert es, den Bedrohungsgrad eines Unternehmens zu bestimmen

(Abbildung 2). Zählte das Unternehmen bereits vor Corona zu den Underperformern, so ist zu erwarten, dass es von der Corona-Krise besonders hart getroffen wird. Vor allem Grenzanbieter zeichnen sich dadurch aus, dass die Produkte oder Kunden als Kosten- und Erlösträger so geringe Deckungsbeiträge generieren, dass bereits geringe Veränderungen das Unternehmen in die Verlustzone führen. Wo das Unternehmen mit seiner Performance steht, ist daher eine wichtige Frage, um Maßnahmen zur Ergebnissicherung und Redimensionierung gezielt einleiten zu können. Das Risikoprofil eines Unternehmens ist mittels einer Handvoll Kennzahlen relativ rasch zu bestimmen.

Unternehmen, die bereits vor Corona über ein ausgeprägtes Risikoprofil verfügt haben, werden sich auch in der Nach-Corona-Phase nicht signifikant verbessern können. Underperformer oder Grenzanbieter sehen sich daher in der Lockerungsphase und auch der „Nach-Corona-Phase“ völlig anderen Herausforderungen und Entscheidungserfordernissen gegenüber als Performer oder High Performer. Ausgehend von der Positionierung des Unternehmens existieren drei wesentliche Ansatzpunkte, die sich mittelbar oder unmittelbar auf die oben genannten Performancekriterien auswirken:

- Absatz- und damit Mengenrückgang
- Gemeinkostenniveau und (Gemein-)kostenremanenz
- Preis- und Konditionenerosion

Abbildung 2: Performancepositionierung des Unternehmens als Indikator für den Redimensionierungsdruck\*

Nr.	Risikotreiber	Underperformer	Performer	Ihr Unternehmen	Risikoprofil Unternehmen		
					Gering	Mittel	Hoch
1.	Durchschnittliches Umsatzwachstum	> -5 bis 0 %	> 3 %		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Abstand Umsatzniveau zum Break-even	< 5 %	> 15 %		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Anteil Neuprodukt/Neukundenumsatz	< 10 %	> 20 %		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Höhe der EBIT-Rendite	> -5 bis 0 %	> 5 %		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Deckungsbeitragsqualität (DB I)	< 20 %	> 25 %		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Personalkostenproduktivität (Faktor)	< 1,7 %	> 2,0 %		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Kapazitätsauslastung der Produktion	< 60 %	> 75 %		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Relation Gemeinkosten zu Umsatz	> 6 %	< 4 %		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	EBITDA/Verbindlichkeiten	> 3,5 %	< 2,5 %		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Eigenkapitalquote	< 20 %	> 30 %		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Reichweite Working Capital	> 60 Tage	< 45 Tage		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Burn Rate der Liquidität	< 3 Monate	> 6 Monate		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*Projektbasierte Erfahrungswerte von W&P; Werte aus der W&P Benchmark Datenbank

Absatzveränderungen dominieren im Rahmen eines Abschwungs oder einer Krise den Anfang dieses Prozesses. Dies war besonders am Anfang der Corona-Krise dominant, hält aber immer noch an. Rückläufige Mengen generieren eine unzureichende Deckung der Gemeinkosten, der Break-even wird im Extremfall unterschritten. Da sich Gemeinkosten nicht so schnell anpassen lassen wie der Absatz fällt, gerät das Unternehmen in die Verlustzone. Dieses als Remanenz bezeichnete Verhalten der Kosten ist gerade bei einem plötzlichen Absatzrückgang, wie ihn die Coronakrise verursacht hat, eine große Herausforderung für das Kostenmanagement. Um gegenzusteuern, greift das Management oft zum Mittel einer Preissenkung oder „Konditionenverbesserung“. Die Folge ist ein Sinken der Deckungsbeitragsqualität, die zusätzlich zum Mengenrückgang die Verlustsituation verschärft. Auch in einer späteren Aufschwungphase wird es schwierig, reduzierte Preise und Konditionen wieder anzuheben.

### Die Ziele für die Ergebnissicherung und Redimensionierung konkretisieren

Ausgehend von den dargestellten Problemfeldern und Herausforderungen leiten sich vier wesentlichen Ziele für die Lock-up-Phase und die Vorbereitung der „Nach-Corona-Phase“ ab:

- Stabilisierung des Umsatzes und eine realistische Umsatzeinschätzung
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der variablen Kosten
- Kompensation der Unterauslastung und Leerkosten

- Optimierung der Strukturen und Prozesse als Basis für niedrige Gemeinkosten

Vor allem der Break-even dokumentiert, ob diese Herausforderungen gemeistert und die Ziele erreicht werden. Ziel muss es sein, einen robusten Break-even anzustreben. „Kosmetische“ Kostenanpassungen mögen in der Hoffnung auf steigende Umsätze zu einer marginalen Verbesserung von Ergebnis und Break-even führen. Eine zu geringe Reduzierung der Kosten führt jedoch bereits bei geringfügigen Absatzschwankungen zum erneuten Unterschreiten des Break-even. Und gerade in unsicheren Zeiten ist dies nicht auszuschließen. Vor diesem Hintergrund sind neben umsatzsichernden Maßnahmen vor allem eine realistische Einschätzung des Nach-Corona-Umsatzes bzw. dessen Hochlaufkurve unerlässlich. Sie bestimmen, ob aus den Maßnahmen zur Reduktion des Break-even lediglich eine Risikoposition resultiert oder ob tatsächlich ein robuster Break-even erreicht wird. Diese Robustheit dokumentiert sich im Abstand des Break-even zum geplanten oder tatsächlichen Break-even. Je größer die Differenz, desto weniger anfällig ist das Unternehmen für volatile Umsätze (Abbildung 3).

### Der Risikograd bestimmt Umfang und Härte der erforderlichen Redimensionierung

Umfang und erforderliche Härte von Ergebnissicherung und Redimensionierung richten sich nach dem Gefährdungsgrad des Unternehmens. Je stärker ein Ergebnisrück-

gang ausfällt und je mehr dieser die Liquidität aufzehrt, desto höher ist die Notwendigkeit für ergebnissichernde Maßnahmen und eine umfassende Redimensionierung. Vor allem ein negatives EBITDA stellt ein hohes Risiko dar und gefährdet, je länger diese Ergebnissituation andauert, die Existenz eines Unternehmens (Abbildung 4).

Der Umfang des Absatzrückgangs und der Abstand zum Break-even sind dabei Auslöser und Indikator für den Gefährdungsgrad. Je kürzer bei einem Absatzrückgang der Abstand vom Break-even-Punkt zum Erreichen eines negativen EBITDA ist, desto schneller gerät ein Unternehmen bei rückläufigem Absatz in Existenznot. Gerade Unternehmen mit einem hohen Volumen an nur langsam reduzierbaren Gemeinkosten sind in dieser Situation besonders gefährdet. Ein wesentliches Ziel für eine Rekonfiguration kann es hierbei sein, den Abstand zum Break-even-Punkt signifikant zu vergrößern und so den Gefährdungsgrad des Unternehmens hinsichtlich Absatzschwankungen bei einem Abschwung zu senken.

**Ergebnissicherung und Redimensionierung – Instrumente zur Bewältigung einer Abschwungphase**

Ergebnissicherung und Redimensionierung sind im Zuge oder Erwartung eines Abschwungs zwei sich ergänzende Instrumente zur Gegensteuerung. Die Ergebnissicherung konzentriert sich auf kurz- und mittelfristige Maßnahmen. Sie verhindern, dass sich das Ergebnis angesichts aktueller und gegenwärtiger Einflussfaktoren „unnötig“ verschlechtert. Die Redimensionierung zielt auf die längerfristig wirksame Anpassung und Ausrichtung des Unternehmens im Zuge zu erwartender oder kommender Einflussfaktoren ab. Sie nimmt

gleichsam planerisch zukünftige Entwicklungen vorweg. Das Management erhält damit die Option der rechtzeitigen und umfassenden Vorbereitung auf schwierige Zeiten.

Die Ergebnissicherung umfasst primär kurzfristige Cost-Cutting-Aktivitäten. Kapazitäten werden angepasst und auf die aktuelle Situation ausgerichtet, nicht zwingend erforderliche Aktivitäten und damit vermeidbare Kosten reduziert. Ein wesentliches Mittel zur Kompensation der Corona-bedingten Unterauslastung war und ist hierbei die Kurzarbeit. Diese versetzt das Unternehmen in die Lage, Leerkosten zumindest teilweise zu kompensieren. Sie ist – trotz aktuell vorgegebener außergewöhnlicher Rahmenbedingungen betreffend Umfang und Dauer – jedoch kein Instrument zur langfristigen Kompensation fehlender Auslastung und damit zur nachhaltigen Ergebnissicherung. Kurzarbeit dient in der heißen Corona-Phase dazu, für einen überschaubaren Zeitraum in der Lock-up-Phase Verluste zu begrenzen und die Liquidität zu sichern. Sobald diese Phase überwunden ist, bedarf es weiterer Schritte und Aktivitäten, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu erreichen.

**Die richtigen Maßnahmen ergreifen**

Maßnahmen zur Redimensionierung sind umfassender und greifen deutlich stärker und abgestuft in das Unternehmen ein (Abbildung 5). Eine zunächst begrenzte Redimensionierung zielt ähnlich wie die Ergebnissicherung auf die Reduzierung von Kosten in der Organisation ab. Anders als bei reinen Cost-Cutting-Aktivitäten steht jedoch die Neugestaltung von Prozessen und die Veränderung von Aufgaben im Vordergrund. Unter Nutzung neuer Instrumente und Methoden, wie beispielsweise der Digitalisierung,

**Abbildung 3: Der Break-even als zentrale Mess- und Steuerungsgröße für Umfang und Erfolg von Ergebnissicherung und Redimensionierung**

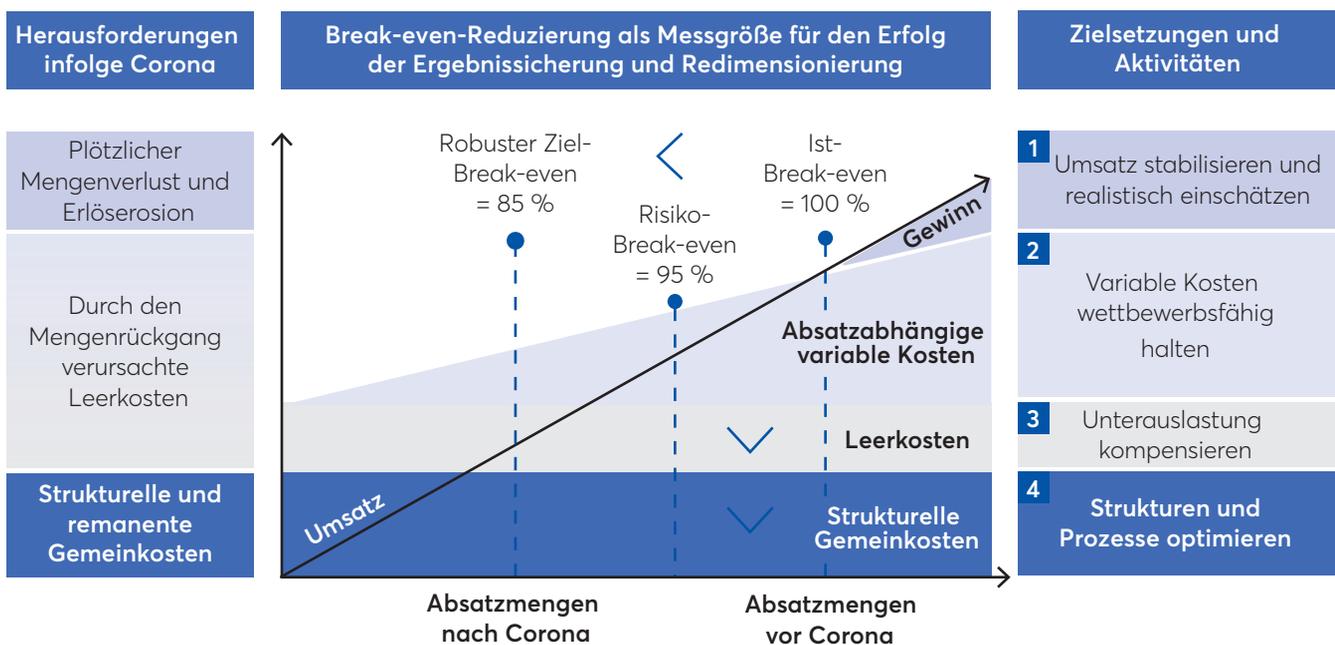
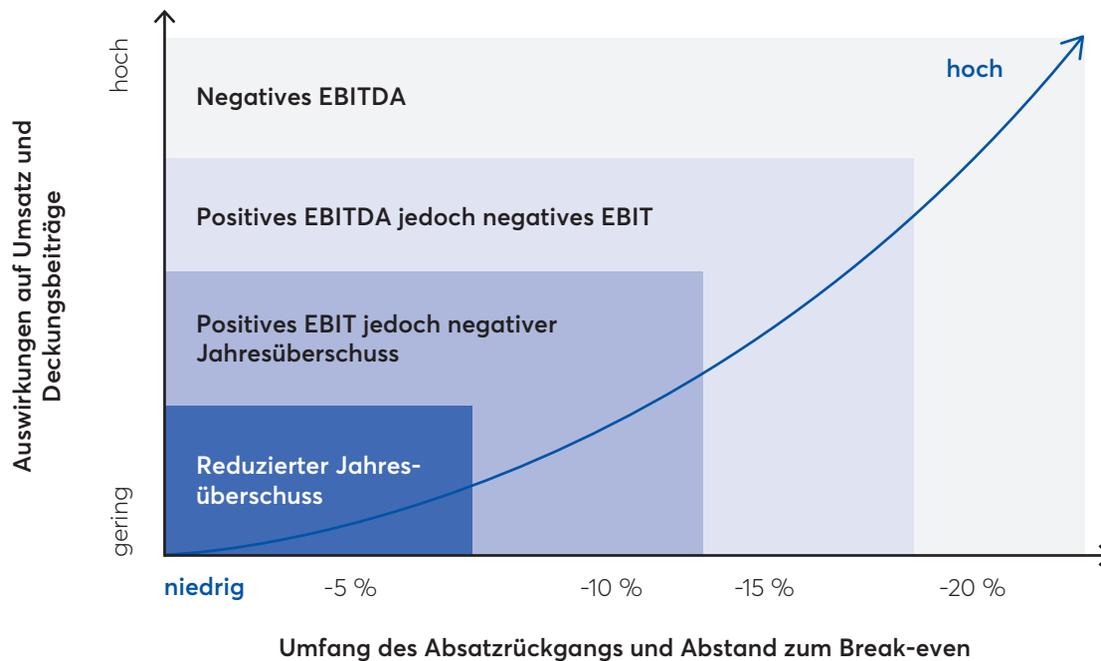


Abbildung 4: Grad der Existenzgefährdung abhängig von der Ergebnissituation



werden Prozesse verändert und Aufgaben und Strukturen in deren Folge angepasst. So lassen sich beispielsweise repetitive Aufgaben im Finanz- und Rechnungswesen, wie die Rechnungsprüfung und die Kreditorenbuchhaltung, automatisieren. Ähnliches gilt für die Abwicklung von Einkaufsprozessen, die ebenfalls das Potenzial zur umfassenden Automatisierung bieten. Derartige Möglichkeiten existieren auch in allen anderen Gemeinkostenfunktionen. Das Ergebnis ist eine dauerhafte Absenkung der (Gemein-)Kosten und damit eine Neuausrichtung von Funktionen. Eine Redimensionierung geht oft mit Investitionen in Methoden und Systeme einher. Ein neues, weil leistungsfähigeres ERP-System kann gerade im Prozessbereich notwendige Voraussetzung für diese Art der Redimensionierung sein. Sie macht deutlich, dass der Zeitbedarf und der Kostenaufwand einer derartigen Redimensionierung deutlich höher ist als bei reinen Cost-Cutting-Maßnahmen.

Noch eine Stufe weiter geht eine umfassende Redimensionierung. Hierbei wird deutlich tiefer in die Strukturen des Unternehmens eingegriffen. Typisch für diese Form ist beispielsweise die Reduktion der Sortimente oder die Veränderung der Wertschöpfungsarchitektur mit gleichzeitiger Anpassung von Kosten. Auch eine umfassende Neuausrichtung des gesamten Geschäftsmodells ist eine denkbare Option der Redimensionierung mit weitreichender strategischer Komponente.

Welche der dargestellten Optionen notwendig und möglich sind, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Grundsätzlich verspricht eine umfassende Redimensionierung die besten Erfolgsaussichten für die Verbesserung des Ergebnisses. Je stärker die Umsatzlücke zwischen der Vor- und der Nach-

Corona-Zeit ausfällt, umso wichtiger ist eine signifikante Anpassung der Kosten. Eine umfassende Redimensionierung erfordert jedoch Zeit und Liquidität. Unternehmen, die sich als Grenzanbieter bereits vor Corona in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation befanden, verfügen darüber in der Regel nicht. Sie müssen sich – zunächst – auf die unmittelbar wirksame Ergebnissicherung mit Cost-Cutting-Maßnahmen konzentrieren. Unternehmen mit einer guten Performance können hingegen die Gunst der Stunde besser nutzen. Sie haben die Möglichkeit, ihre Kosten umfassend auf das reduzierte Umsatzniveau auszurichten und so gegebenenfalls sogar gestärkt aus der Krise herauszukommen.

#### Die Senkung der Gemeinkosten als Grundlage dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit

Wo soll man ansetzen, wenn man den Break-even reduzieren will? Gemeinkosten bilden dafür eine wichtige Basis. Ein erster Schritt besteht im Abbau von Organisationskomfort. Darunter sind Aufgaben zu verstehen, die für das Unternehmen nicht zwingend erforderlich sind. „Nice to have, but not essential“ ist hier die Devise. Auch die Frage, wie schnell beispielsweise Aufgaben zu erfüllen sind, fällt in die Kategorie Organisationskomfort. Organisationskomfort zieht Kosten nach sich, die bei genauerer Funktionsanalyse verzichtbar sind. Ein Outsourcing von Aufgaben eröffnet die Möglichkeit, die Gemeinkosten zumindest zu variabilisieren und im besten Fall ebenfalls zu reduzieren. Auch Kostenbereiche, die mangels ausreichender Qualität ein zu geringes Unterstützungslevel bieten, sind ein möglicher Ansatzpunkt für eine zielgerichtete Reduzierung der Gemeinkosten. Insgesamt bietet das Feld der Gemeinkosten ein breites Spektrum an Möglichkeiten, Kostentreiber zu identifizieren und zu reduzieren (Abbildung 6).

Abbildung 5: Maßnahmenschwerpunkte zur Ergebnissicherung und Redimensionierung

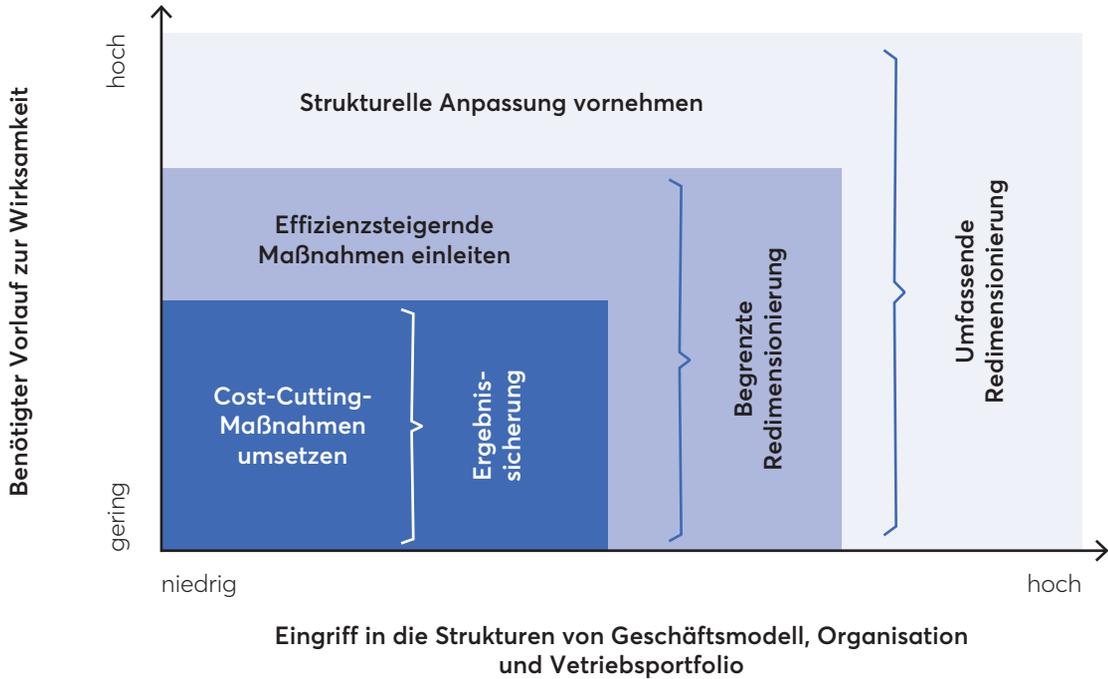
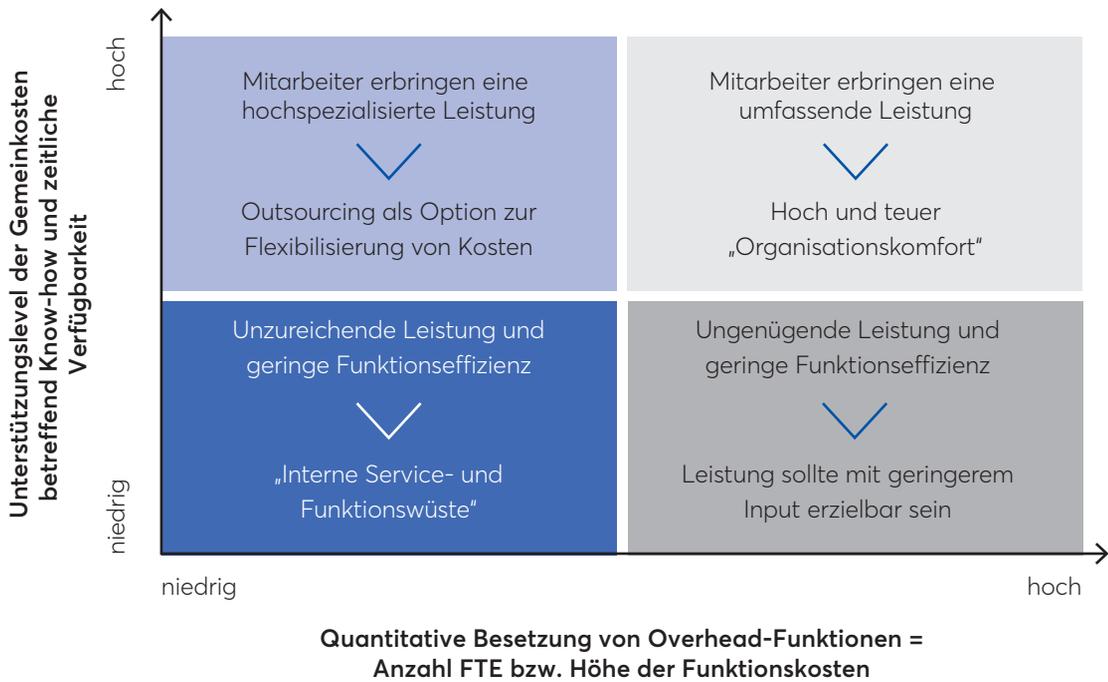


Abbildung 6: Ansatzpunkte zur Reduzierung der Gemeinkosten

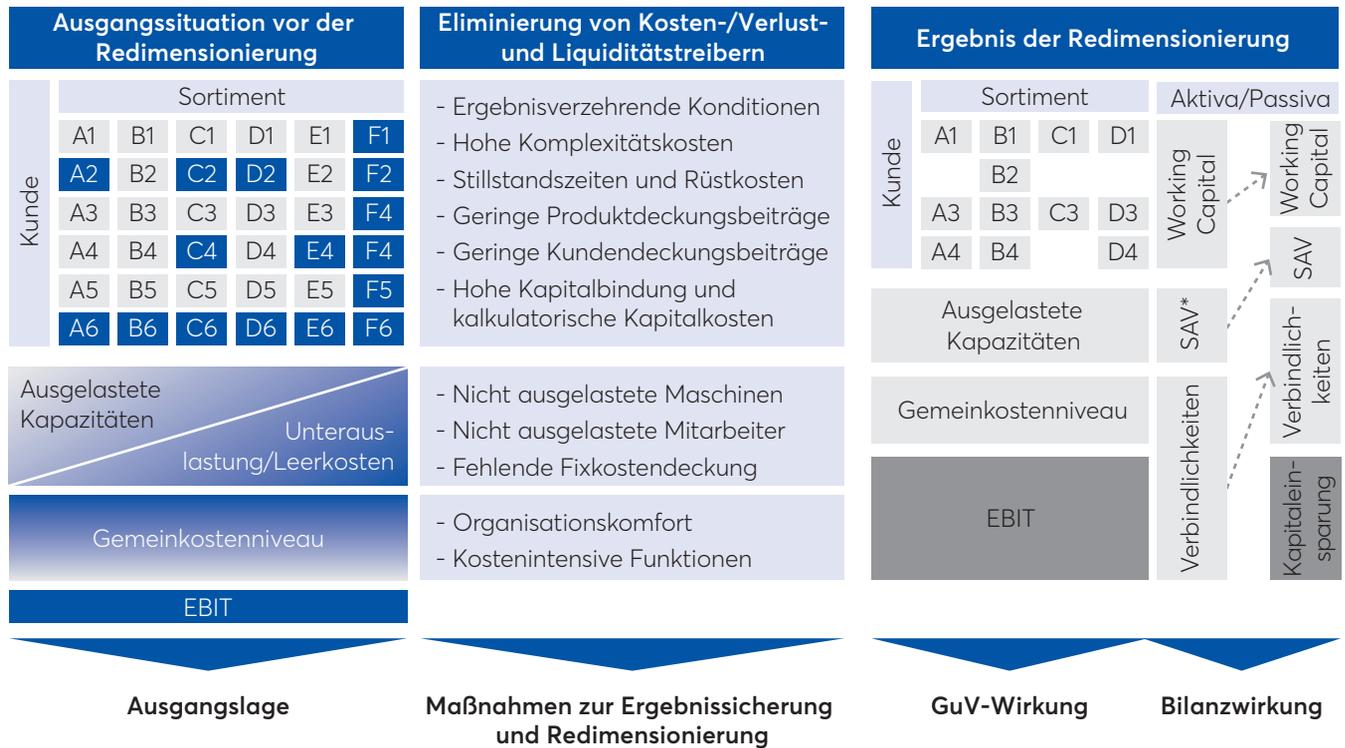


**Redimensionierung und mögliche Auswirkungen auf die Bilanz**

Neben ergebnisorientierten Maßnahmen sind im Zuge einer Redimensionierung auch bilanzielle Ziele zu beachten. Dies gilt vor allem für die Aufrechterhaltung der Liquidität und die Sicherung der Entschuldungsfähigkeit. Eine angemessene Relation von EBITDA zu zinstragenden Verbindlichkeiten

bildet eine wesentliche Kenngröße für die Bewertung der Finanzierungsstruktur und das Verschuldungspotenzial und ist in vielen Kreditverträgen Bestandteil der Covenants. Die Aufrechterhaltung und Verbesserung dieser Relation an der Schnittstelle von GuV und Bilanz ist daher wichtig für die Ergebnissicherung und Redimensionierung. Die Verbesserung des EBITDA ist weiterhin durch Maßnahmen zu

Abbildung 7: Auswirkungen von Sortimentsmaßnahmen auf GuV und Bilanz



\* SAV = Sachanlagevermögen

begleiten, die die zinstragenden Verbindlichkeiten senken und so die Relation mit verbessern. Neben direkten Eingriffen in die finanzierungstreibenden Aktiva, wie Working Capital oder Investitionen, sind dies vor allem Aktivitäten, bei denen sich die Redimensionierung mittelbar auf Bilanzpositionen auswirkt. Ein Beispiel hierfür ist die Bereinigung des Produktportfolios. Dessen Reduktion führt – neben dem Wegfall von Deckungsbeitrag bei gleichzeitig überproportionalem Abbau von Gemeinkosten – zwangsläufig auch zu einem Rückgang der Kapitalbindung in Form von geringerem Working Capital und/oder der Möglichkeit, Investitionen in maschinelle Kapazitäten zu reduzieren (Abbildung 7).

Eine umfassende Ergebnissicherung und Redimensionierung überlässt diese Möglichkeit nicht dem Zufall. Vielmehr sucht sie – neben ertragswirtschaftlichen Wirkungen – nach Möglichkeiten, um auch die Bilanz zu entlasten. Der Blick sollte daher auch den Fragen gelten, welche Sortimentsteile beim Anlage- und Umlaufvermögen besonders kapitalbindend sind, welche Kunden aus Liquiditätsgründen infolge langer Zahlungsziele den Finanzierungsbedarf treiben und eventuell zu geringe Deckungsbeiträge abwerfen. Gerade im Hinblick auf die Liquiditätserfordernisse im Zuge von und nach Corona stellen diese Fragen wichtige Ansatzpunkte dar, um auch die Liquidität zu verbessern.

**Fazit**

Der Abschwung durch Corona erfordert frühzeitiges und gezieltes Handeln der Unternehmen. Dafür ist eine objektive Sicht auf die eigene Performance und daraus resultierende Chancen und Risiken ein erster unerlässlicher Schritt. Dies bildet die Grundlage für gezielte Maßnahmen, die vor allem die Absenkung des Break-even zum Ziel haben. Angesichts eines zu erwartenden niedrigeren Absatz- und Umsatzniveaus stellt dies eine wesentliche Voraussetzung zur Ergebnissicherung dar. Neben kurzfristig orientierten Maßnahmen mit dem Schwerpunkt Cost Cutting sind vor allem längerfristig orientierte Maßnahmen zur Redimensionierung des Unternehmens wichtig. Sie zielen auf eine Absenkung des Gemeinkostenniveaus ab, können aber bis hin zur Überarbeitung des Geschäftsmodells führen. Wie stark und umfangreich diese Maßnahmen ausfallen müssen, wird maßgeblich durch die Risikoposition des Unternehmens beim Ergebnis bestimmt. Der äußerste Fall eines negativen EBITDA mit Liquiditätsverzehr erfordert zur Existenzsicherung einschneidende Maßnahmen. Angesichts eines steigenden Liquiditätsbedarfs sollten sich Aktivitäten nicht nur auf eine Verbesserung der GuV konzentrieren. Ergänzend muss auch der Kapitalbedarf des operativen Geschäfts reduziert werden, um so die Entschuldungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. ■