

Was ist eine Unternehmenskrise?

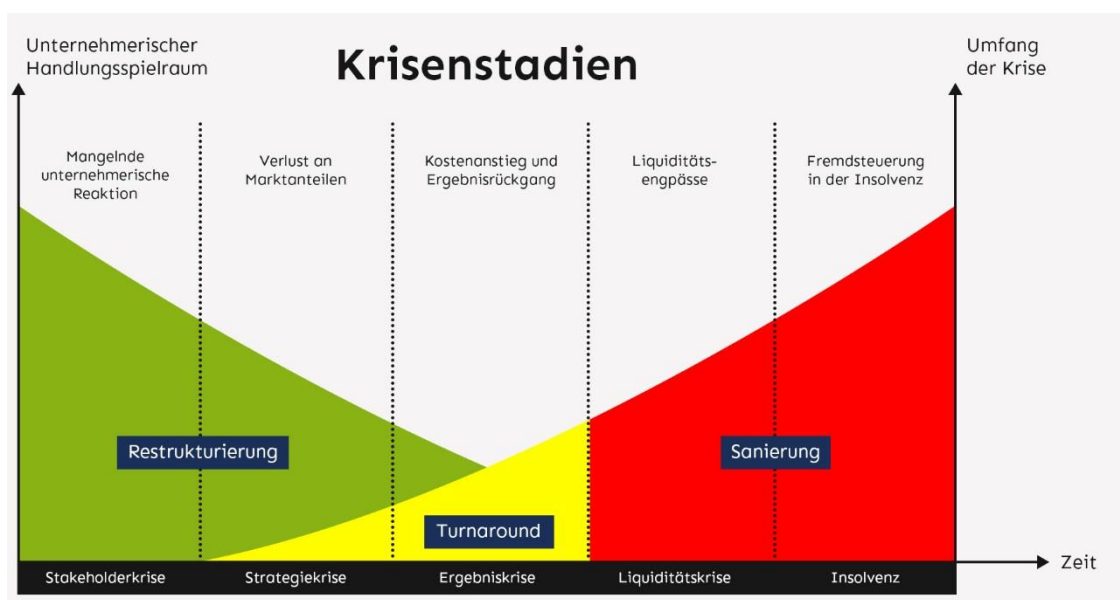
Bei einer Unternehmenskrise handelt es sich um eine existenzbedrohende Situation, mit der ein Unternehmen üblicherweise ungewollt konfrontiert wird. Eine Unternehmenskrise entsteht in der Regel über einen längeren Zeitraum und geschieht nicht oder nur sehr selten über Nacht. Eine Krise durchläuft dabei mehrere Phasen. Innerhalb dieser Phasen gibt es diverse Ursachen und Symptome, die die entsprechende Krise kennzeichnen. In der letzten Phase einer Unternehmenskrise ist das Unternehmen gezwungen, Insolvenz anzumelden, da es aufgrund der mangelnden Liquidität und der nunmehr bestehenden Zahlungsunfähigkeit nicht mehr im Stande ist, zu überleben.

Was sind die Vorteile eines frühzeitigen Krisenmanagements?

Je früher eine Unternehmenskrise entdeckt wird, desto mehr Handlungsspielraum gibt es, das Unternehmen zu retten und eine mögliche Insolvenz zu vermeiden. Durch das rechtzeitige Eingreifen und Gegensteuern können viele Krisen abwendet werden. Dafür ist es wichtig, die Ist-Situation genau zu analysieren und die Ursachen zu erkennen.

Welche Krisenstadien gibt es?

Eine Krise verläuft grundsätzlich in mehreren Phasen, da die Gefahr einer Insolvenz in der Regel nicht von heute auf morgen entsteht. Je nachdem, welche Phase durchlaufen wird, liegen unterschiedliche Ursachen und Symptome vor, welche wiederum unterschiedliche Maßnahmen erfordern.

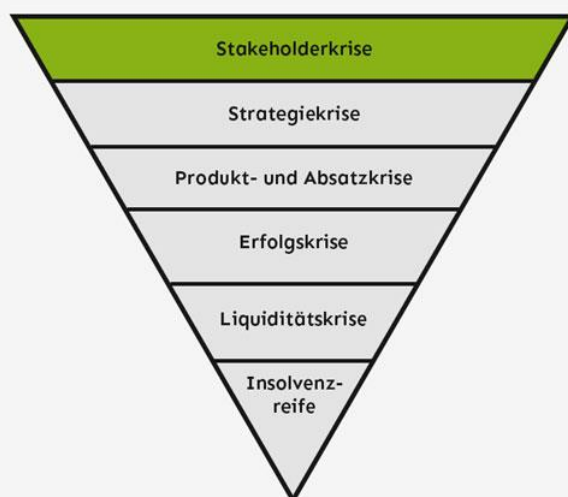




Stakeholderkrise

Die Stakeholderkrise stellt die erste Stufe der Unternehmenskrise dar. In dieser Phase bestehen Konflikte zwischen den Stakeholdern eines Unternehmens. Als Stakeholder werden alle Personengruppen bezeichnet, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, davon abhängig sind oder Einfluss darauf nehmen. Das sind unter anderem die eigenen Gesellschafter, das Management, die Angestellten, Kreditgeber, Kunden, Behörden oder Lieferanten. Denkbar sind demnach Uneinigkeiten zwischen einzelnen Gesellschaftern des Unternehmens, aber auch zwischen Unternehmensführung und Angestellten oder Gläubigern. Gekennzeichnet wird diese Krise dadurch, dass wichtige Entscheidungen nicht getroffen werden (können), da es zu keiner einheitlichen Meinung kommt. Dies führt zu einer fehlenden oder negativen Entwicklung des Unternehmens, die aufgrund mangelnder Einsichtigkeit bzw. Kompromissbereitschaft der Stakeholder in Kauf genommen wird. Häufig äußert sich diese Phase auch in einer abnehmenden Leistungsbereitschaft der Angestellten. Da der Prozess schleichend verläuft, wird die Stakeholderkrise anfangs oft nicht bemerkt.

Stakeholderkrise



Krisensymptome

- häufiger Wechsel der Gesellschafter oder Geschäftsführer
- ansteigende Fluktuation; insbesondere Leistungsträger verlassen das Unternehmen
- Konflikte in der Unternehmensleitung
- Blockade wesentlicher Entscheidungen

Krisenursachen

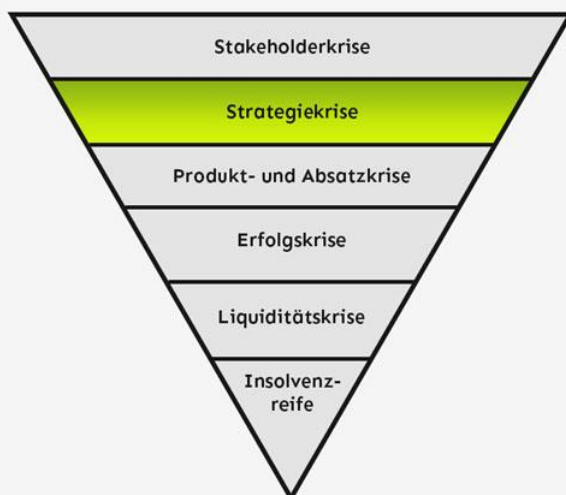
- patriarchischer Führungsstil ohne Einbindung anderer Mitarbeiter
- Entscheidungsschwäche auf Führungsebene
- nachlässiges Führungsverhalten
- Unzureichende Management-/ Führungsqualität



Strategiekrise

Die Strategiekrise wird auch als Strukturkrise bezeichnet. Das Unternehmen verfolgt keine klare Strategie und kann sich so auch nicht erfolgreich am Markt positionieren, was unweigerlich den Verlust an Wettbewerbsfähigkeit nach sich zieht. Da die Unternehmensführung kein strategisches Ziel vor Augen hat, werden Entscheidungen bezüglich Marketing, Produktentwicklung oder der Verwendung von Geldern erschwert. Chancen für den Ausbau der eigenen Marktmacht und für mögliche zusätzliche Gewinne werden nicht genutzt. Da aber noch Gewinne erzielt werden, wird die Problematik oft nicht erkannt. Auch in dieser Phase handelt es sich um einen schleichenden Prozess, der oft mehrere Jahre dauert. Wenn die Ursachen erst einmal entdeckt werden, kann es genauso lange dauern, diese zu beheben.

Strategiekrise



Krisensymptome

- Qualifizierte Mitarbeiter und gute Bewerber entscheiden sich für andere Arbeitgeber
- Folgeaufträge werden vom Kunden an Wettbewerber vergeben
- Termin- und Qualitätsprobleme nehmen zu
- Erhöhte Krankheitsraten

Krisenursachen

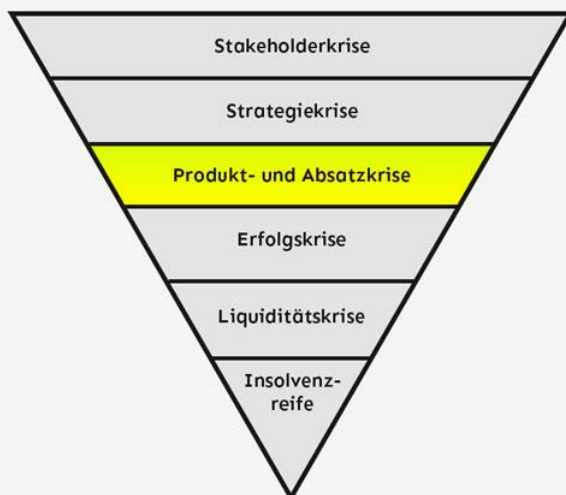
- Unklare und fehlende strategische Ausrichtung des Unternehmens
- starres Festhalten an ehemals erfolgreichen Konzepten
- falsch eingeschätzte Markt- und Technologieentwicklungen
- mangelhaftes Marketing



Produkt- und Absatzkrise

Eine Produkt- und Absatzkrise entsteht dann, wenn die Nachfrage sinkt und das Unternehmen gezwungen ist, die Preispolitik zu überdenken. Die sinkende Nachfrage führt dazu, dass der Produktbestand immer weiter steigt und sowohl Personal als auch Maschinen nicht mehr ausgelastet sind. Das Problem besteht meistens auch in der mangelnden Kenntnis der Deckungsbeiträge der Produktpalette. Das Unternehmen sollte sich nun ausschließlich auf die Produktion der Waren konzentrieren, die einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaften, und das Marketing und die Vertriebskanäle entsprechend neu ausrichten. Wird in dieser Phase nicht gehandelt, erzielt das Unternehmen immer weniger Umsätze.

Produkt- und Absatzkrise



Krisensymptome

- Rückläufige Angebotsanfragen und sinkende Auftragseingänge
- Bestände steigen an, der Lagerumschlag wird schlechter
- bereits platzierte Aufträge werden abgezogen und zu Wettbewerbern verlagert
- Sinkende Margen

Krisenursachen

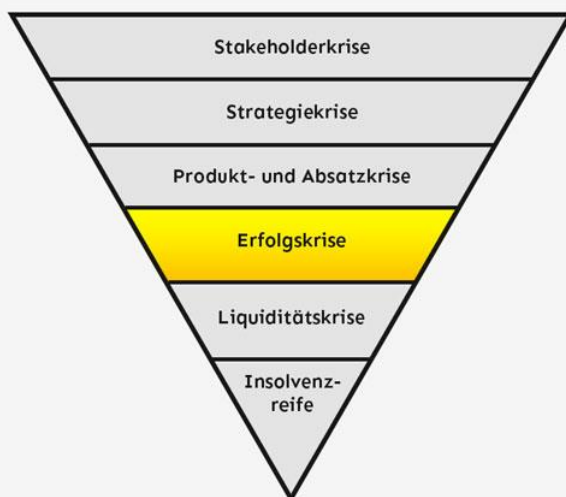
- mangelnde Fokussierung auf lukrative Kunden und Projekte
- fehlende oder fehlerhafte Vor- und Nachkalkulationen
- mangelhafte Marketing- und/oder Vertriebskonzepte
- mangelhafte oder fehlende Vertriebssteuerung



Erfolgskrise

Wird in der Produkt- und Absatzkrise nicht gegengesteuert, gehen die Umsätze in der Erfolgskrise immer weiter zurück. In manchen Fällen führt dies lediglich zu einem Rückgang des Gewinns, in anderen Fällen werden bereits Verluste verzeichnet. In dieser Phase reagiert ein Unternehmen in der Regel mit der Reduzierung der Kosten, damit die Liquidität nicht gänzlich schwindet. Für neue Investitionen oder einen Sanierungsplan fehlen allerdings die Mittel. Eine Kreditaufnahme wird durch die abnehmende Bonität jedoch erschwert. Es droht eine Liquiditätskrise.

Erfolgskrise



Krisensymptome

- Gewinnrückgang und Verluste
- Rückgang / Aufzehrung des Eigenkapitals
- Kapitalbeschaffung wird schwieriger, Bonität nimmt ab
- Investitionen werden zurückgestellt

Krisenursachen

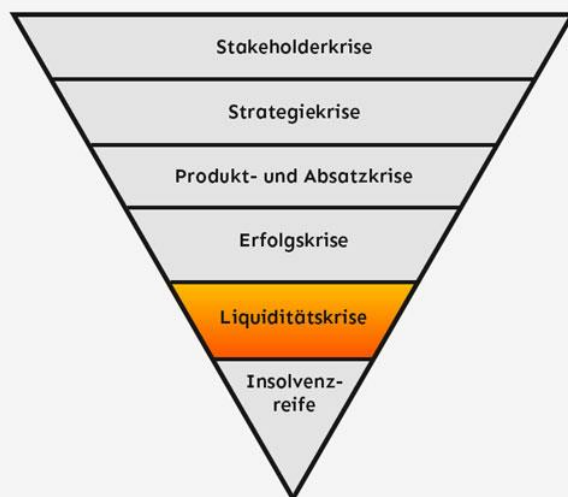
- Umsatzrückgang setzt sich fort
- Zunehmender Ressourcenmangel bspw. Kapital, qualifizierte Mitarbeiter
- Preisverfall der angebotenen Produkte/Leistungen
- Kostensteigerungen bspw. Einkauf, Personal



Liquiditätskrise

Gerät ein Unternehmen in die Liquiditätskrise, bestehen bereits erhebliche finanzielle Schwierigkeiten. Vorhandene Kreditlimits sind bereits erschöpft und die Verbindlichkeiten beispielsweise gegenüber Lieferanten steigen weiterhin an. Das Unternehmen ist in dieser Phase nicht mehr in der Lage, neue Kredite aufzunehmen. Das Ergebnis ist die reelle Bedrohung des Unternehmens durch Zahlungsunfähigkeit. Nicht immer ist das Fehlen der Liquidität selbst verschuldet. Auch die Insolvenz eines oder mehrerer Kunden kann sich negativ auf die eigene Liquidität auswirken und so eine Liquiditätskrise auslösen.

Liquiditätskrise



Krisensymptome

- Kreditlinien ausgeschöpft und werden überzogen
- Mahnungen häufen sich, Mahnbescheide
- Anstieg der fälligen Verbindlichkeiten
- Lieferanten fordern Vorkasse

Krisenursachen

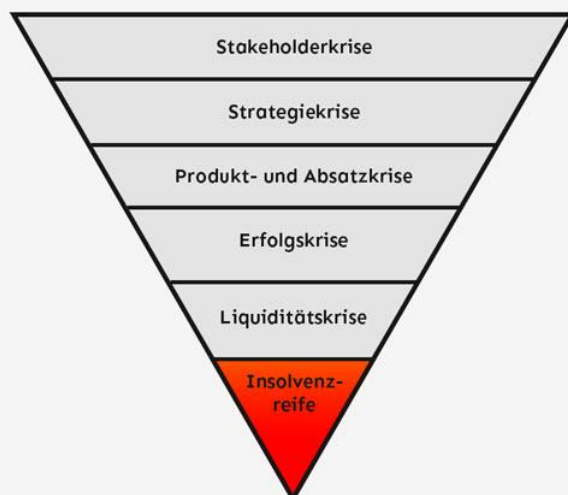
- Fehlen von freier Liquidität
- Forderungsausfall/Insolvenz von Großkunden
- Mangelnde Fristenkongruenz zwischen Kapitalbindung und -bereitstellung
- Unausgewogenen Relation von Eigen- und Fremdkapital



Insolvenzreife

Bei der Insolvenz handelt es sich um die letzte Phase, die ein Unternehmen während einer Krise durchläuft. Das Unternehmen ist in den meisten Fällen bereits überschuldet und kann seine Verbindlichkeiten nicht mehr oder nicht mehr vollständig begleichen. In dieser Phase ist die Zahlungsfähigkeit entweder bereits eingetreten oder steht kurz bevor. Gemäß § 17 Absatz 2 Insolvenzordnung (InsO) liegt Zahlungsunfähigkeit vor, wenn der Schuldner nicht mehr in der Lage ist, seinen Zahlungspflichten nachzukommen. Bei der drohenden Zahlungsunfähigkeit nach § 18 Absatz 2 InsO geht der Schuldner davon aus, die bestehenden Zahlungspflichten voraussichtlich nicht mehr erfüllen zu können. Eine Überschuldung liegt nach § 19 Absatz 2 InsO vor, wenn das Vermögen die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt und das Fortführen des Unternehmens nicht mehr wahrscheinlich ist.

Insolvenzreife



Indizien

- Rückständige Lohn- und Gehaltszahlungen
- Überziehung von Lieferantenkrediten
- Rückständige Sozialversicherungsleistungen und Steuern
- Rückständige Kreditraten
- Zurückgegebene Lastschriften
- Zahlungsrückstände über 10% der fälligen Verbindlichkeiten
- Nicht ausdrücklich genehmigte Kontoüberziehungen
- Pfändungen und Vollstreckungsversuche



Welche Krisenursachen und -symptome treten auf?

Eine Unternehmenskrise kann durch viele verschiedene Ursachen ausgelöst werden. Diese können endogener oder exogener Natur sein. Die endogenen Krisenursachen liegen im Unternehmen selbst; die Unternehmensleitung kann darauf Einfluss nehmen. Bei den exogenen Krisenursachen bestehen keine oder kaum Möglichkeiten zur Einflussnahme. Hierbei handelt es sich um äußere Begebenheiten wie die aktuelle Wirtschaftslage, die Marktsituation, Naturkatastrophen sowie politische und rechtliche Neuerungen. Durch exogene Krisenursachen wird ein Unternehmen von außen dazu gezwungen, Anpassungen vorzunehmen. Bleiben diese Anpassungen aus, können Unternehmen schnell in die Krise geraten. Die Symptome, die während einer Unternehmenskrise auftreten, hängen stets von der Art der Krisenursache ab. So zeigen sich beispielsweise während einer Liquiditätskrise andere Symptome als bei einer Stakeholderkrise.

Zu den endogenen Krisenursachen gehören unter anderem:

- **Personelle Ursachen:** Personelle Ursachen können im Führungsstil liegen. Behandelt der Geschäftsführer die Mitarbeiter von oben herab und hat einen harschen Führungsstil kann dies zu Unzufriedenheit und Streitigkeiten führen. Auch Konflikte zwischen einzelnen Gesellschaftern können auftreten, wenn die persönlichen Ansichten stark auseinandergehen und keine Einigkeit in Bezug auf die Unternehmensführung besteht.
- **Organisatorische Ursachen:** Bei den organisatorischen Ursachen handelt es sich in den meisten Fällen um strukturelle Probleme. Die Zuständigkeiten sind nicht geklärt oder es fehlt an der Transparenz, um zielführende Entscheidungen zu treffen. Oftmals entstehen dadurch erhebliche Verzögerungen oder unnötige Arbeitswege.
- **Mangelhaftes Controlling:** Ein Unternehmen möchte nicht nur gut funktionieren, es möchte auch Gewinne erwirtschaften. Dafür ist es notwendig, bestimmte Kennzahlen in regelmäßigen Abständen zu kontrollieren. Anhand dieser Kennzahlen kann ein Unternehmen seinen wirtschaftlichen Erfolg auswerten und gegebenenfalls an einigen Stellschrauben drehen, die für die Finanz- bzw. Investitionsplanung ausschlaggebend sind. Bleibt die Kontrolle dieser Kennzahlen aus, kann das Unternehmen keine Kalkulation vergangener, aktueller oder zukünftiger Zahlen erstellen.
- **Technologie:** Der Faktor Zeit spielt beim Thema Technologie eine große Rolle. Wenn ein Unternehmen veraltete Technologien nutzt oder neue Technologien ausprobiert, die noch nicht reibungslos funktionieren, ergeben sich häufig Schwierigkeiten bei der Produktion. Diese



InsoPrevent
Unternehmenssicherung für alle

Schwierigkeiten können sich in steigenden Beständen oder Lieferproblemen äußern.

- Falsches Vertragsmanagement: Typische Symptome eines falschen Vertragsmanagements sind unter anderem die Verkürzung von Zahlungszielen oder das Ansteigen von eingehenden Mahnungen.
- Investitionen: Hin und wieder Investitionen zu tätigen, ist für ein Unternehmen unerlässlich. Wenn diese Investitionen allerdings nicht gut durchdacht, kalkuliert und/oder geplant sind, kann sich dies negativ auf die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens und somit auf die Finanzen des Unternehmens auswirken.

Weitere endogene Krisenursachen sind zum Beispiel Personalführung, Finanzierung, Entscheidungsschwäche, Mängel in der Forschung und Entwicklung sowie fehlende Rücklagen.

InsoPrevent

Unternehmenssicherung für alle

Wir sind die Unternehmenssicherung für alle. Egal, ob Sie Soforthilfe benötigen oder Sie sich einfach nur über Ihren Krisenstatus informieren wollen. Wir beraten Sie kostenfrei und zeigen Ihnen, wie Ihr Unternehmen schnell wieder liquide werden!



Ihr Ansprechpartner
Bernhard Niemann

Tel: 0391 582 417 00

Mail: info@insoprevent.de

Ich freue mich auf Ihre Anfrage!