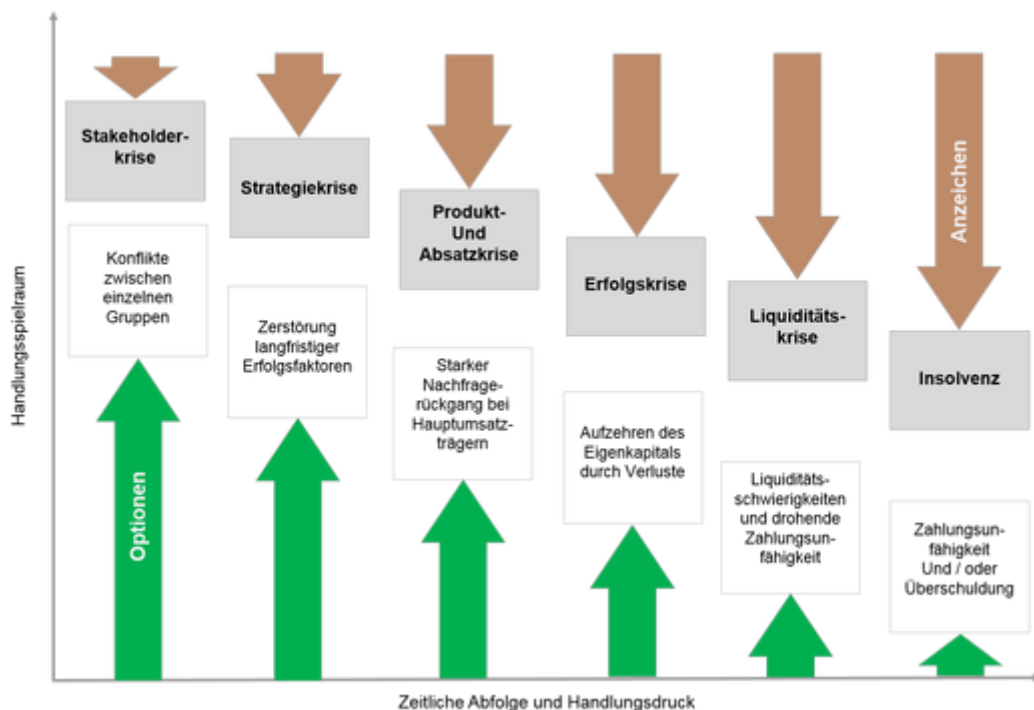


## Die Unternehmenskrise – Vom gesunden Unternehmen zum Insolvenzfall

Wie das Leben ein "Auf" und "Ab" ist, ist auch das Unternehmertum ein "Auf" und "Ab". Überwiegt das "Ab" jedoch das "Auf", so geraten Unternehmen schnell in Engpässe und letztlich in handfeste Krisen.

Krisenursachen können oft Monate oder gar Jahre zurückliegen, ehe sie sich in einer manifestierten Krise niederschlagen. Je eher man kritische Situationen erkennt, desto größer der Handlungsspielraum diese zu beseitigen.



Es gibt fünf definierte Krisenursachen, an welchen man mehr oder weniger stark erkennt, dass das Unternehmen sich in einer Krise befindet.

### 1. Die Stakeholderkrise

Eine Stakeholderkrise (Gesellschafter, Geschäftsführer, Überwachungsorgane, Arbeitnehmer und deren Vertretungen sowie Banken und andere Gläubiger) entsteht oft durch Konflikte in den einzelnen Gruppen oder unter den Gruppen. Die Auseinandersetzungen führen zu Blockaden und verhindern notwendige Entscheidungen. Die Auswirkungen dieser Blockaden können gravierend sein.

**Mögliche Anzeichen einer Stakeholderkrise können sein:**

- Unternehmensleitbild wird nicht mehr gelebt
- Strategieentwicklung des Unternehmens gestaltet sich schwierig
- Blockaden behindern wichtige Entscheidungen

- Nachlassende Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer
- Erhöhte Fluktuation auf Arbeitnehmerseite

## **2. Strategiekrise**

Die Strategiekrise resultiert meist aus einer fehlenden Kundenorientierung und ausreichenden Beobachtung der Wettbewerbsentwicklung. Daraus erfolgen häufig ineffektive Innovationen oder Fehlinvestitionen, welche zu strukturellen Defiziten führen ( z.B. unangemessene Produktionsstrukturen ). Auch Qualitätsprobleme können Ursachen einer Strategiekrise sein. Folglich verliert das Unternehmen seine bisherige Stellung im Markt. Geht die Nachfrage nach den Hauptumsatzträgern nicht nur temporär sondern fortwährend zurück, schlittert das Unternehmen in eine Absatzkrise.

**Mögliche Anzeichen einer Strategiekrise können sein:**

- Streit im Gesellschafterkreis
- vermehrte Kundenunzufriedenheit
- steigende Zahl Reklamationen
- keine Produktentwicklung
- Fluktuation im Unternehmen

## **3. Produkt- und Absatzkrise**

Die Produkt- und Absatzkrise wird erstmals für den Unternehmer wirklich spürbar. Die Umsätze sind rückläufig und die Produkte oder Dienstleistungen weisen gewisse Schwächen auf oder sind überaltert. Vermehrt wird Ware auf Lager produziert und somit notwendiges Kapital gebunden. Fehlende Produktionsauslastung in der Industrie oder Mitarbeiterauslastung im Handwerk sind ein weiteres Indiz für eine Krise. Finanzierende Banken erkennen die Situation häufig. Innovationen wären an dieser Stelle notwendig, während der Unternehmer häufig nur eine Umsatzdelle vermutet und nach der "Vogel Strauß Taktik" weiter operiert.

**Mögliche Anzeichen einer Produktkrise können sein:**

- Produktschwächen
- Qualitäts- und Lieferprobleme
- fehlerhafte Einschätzung der Preisentwicklung
- Steigender Lagerbestand
- sinkende Auslastung & Produktivität

## **4. Erfolgskrise**

Eine Erfolgskrise zeichnet sich relativ deutlich ab und öffnet spätestens hier dem letzten die Augen. Auch Mitarbeiter spüren, dass etwas im Unternehmen nicht stimmt. Die kalkulierten Preise können nicht mehr generiert werden, Aufträge gehen stark zurück, die Kosten steigen, das Unternehmen macht Verluste. Häufig kommt es an dieser Stelle zu Kurzschlussreaktionen.

Kostensenkungsprogramme werden unüberlegt durchgeführt, Personal entlassen, während die Situation sich weiter verschärft. Bleiben die nötigen Maßnahmen gegen die Krise aus, mündet das Unternehmen letztlich in der Liquiditätskrise und zeitnah der Insolvenz.

**Mögliche Anzeichen einer Erfolgskrise können sein:**

- Rückläufige Produktivität
- Rückläufige Umsätze und steigende Verluste
- Investitionen werden vermieden und Betriebsvermögen wird verkauft
- Rückstellungen werden aufgelöst
- Personalabbau und Kostensenkungsmaßnahmen

## **5. Liquiditätskrise**

Dauert die Erfolgskrise länger an und ist die Gesellschaft nicht mit ausreichend Kapital ausgestattet, so gerät das Unternehmen in eine Liquiditätskrise. Zu Beginn einer Liquiditätskrise können "finanzielle Löcher" durch Umschuldungen, Moratorien oder andere Maßnahmen geschlossen werden. Zu einem späteren Zeitpunkt besteht aber die Gefahr, dass die Zahlungsunfähigkeit nicht nur vorübergehend war ( Zahlungsstockung ), sondern von dauerhafter Natur ( Zahlungsunfähigkeit ) ist und somit Insolvenzantragspflicht besteht.

**Mögliche Anzeichen einer Liquiditätskrise können sein:**

- Auszahlungen übersteigen die Einzahlungen ( negativer Kapitalfluss )
- Lieferanten liefern nur gegen Vorkasse
- Mahnungen und Pfändungen nehmen zu
- Löhne werden verspätet ausgezahlt
- Sozialversicherungsbeiträge und Finanzamt werden verspätet oder nicht mehr bezahlt

## **6. Insolvenz**

Werden in der Liquiditätskrise keine Maßnahmen mehr ergriffen oder ist es schlichtweg zu spät, tritt die Insolvenzreife ein. Insolvenzreife ist gekennzeichnet durch Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit und / oder Überschuldung.