SUCCEED-INSIGHTS

Nachrichten, Trends und Entwicklungen
aus der Unternehmerberatung

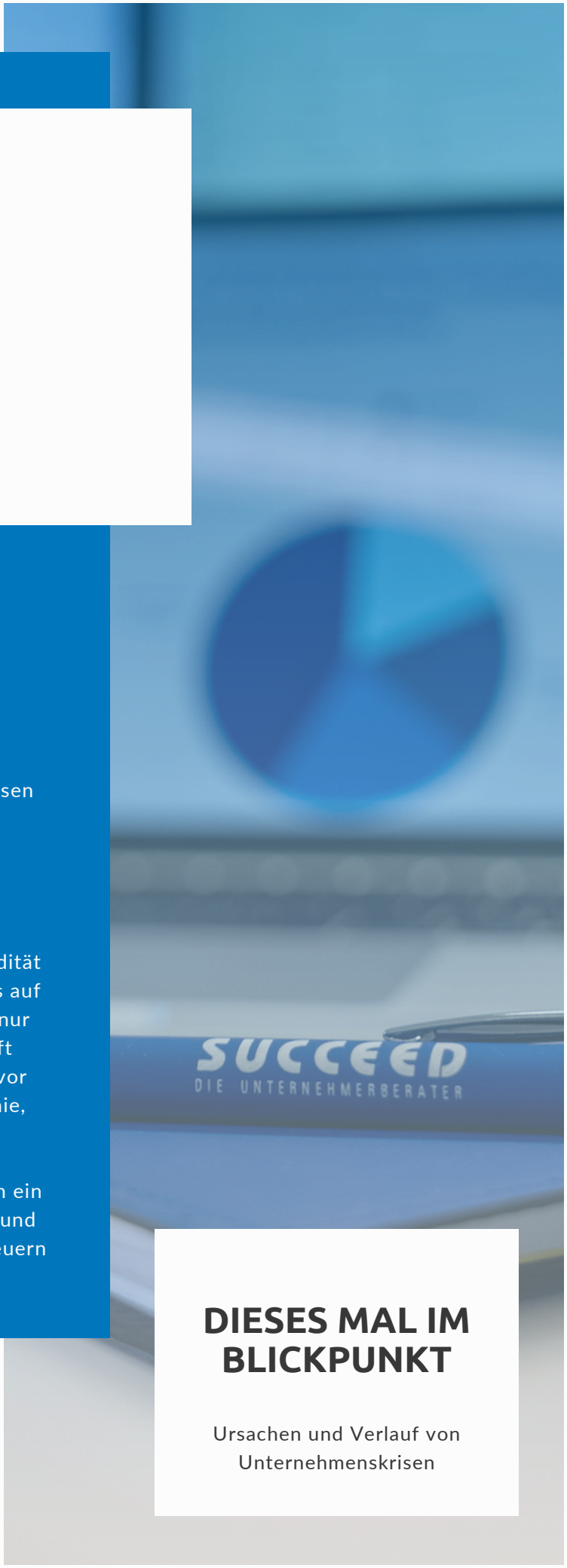
Krisenstadien & Krisenursachen

Warnsignale erkennen und effektiv gegensteuern

Krisen haben unterschiedliche Ursachen, deshalb lassen sich schwer allgemeine Handlungsempfehlungen ableiten. Es gibt allerdings wiederkehrende Verhaltensmuster und Anzeichen, die sich frühzeitig erkennen lassen.

Eine Krise erreicht ihren Höhepunkt, wenn die Liquidität aufgebraucht ist und die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel steht. Dieser kritische Zustand ist jedoch nur das Finale eines langen, schleichenden Prozesses. Oft baut sich der Druck über Monate oder Jahre auf, bevor ein unerwartetes Ereignis, wie die Covid-19-Pandemie, die Situation unaufhaltsam eskalieren lässt.

Erfahren Sie auf den nächsten Seiten, welche Phasen ein Unternehmen auf dem Weg in eine Krise durchläuft und wie Sie Warnsignale erkennen und effektiv gegensteuern können.



DIESES MAL IM BLICKPUNKT

Ursachen und Verlauf von
Unternehmenskrisen

SUCCEED
DIE UNTERNEHMERBERATER

Krisenphasen kennen

Es wird zwischen zwei Phasen der Unternehmenskrise unterschieden

In der ersten Phase, der sogenannten **latenten Krise**, schlagen herkömmliche Controlling-Instrumente noch keinen Alarm und Standard-Reportings sind unauffällig. Im Tagesgeschäft herrscht eine trügerische Ruhe, denn obwohl das strategische Fundament des Unternehmens bereits erodiert, bleibt die Fassade aus Erträgen und Absätzen oft noch intakt. Für das Management besteht daher scheinbar kein Handlungsdruck, aber wie bei einem Schwelbrand sind die Krisenursachen bereits vorhanden.

Auf erste Ertragsrückgänge folgen oft kurzsichtige Maßnahmen wie der Verkauf von Vermögensgegenständen, die Auflösung von Rückstellungen oder die Intensivierung des Forderungsmanagements. Dabei erzielte kurzfristige Erfolge verschleiern jedoch die eigentlichen Probleme.

Eine Kombination aus strategischer Frühaufklärung und operativen Warnsystemen ermöglicht es, in dieser ersten Phase ohne Druck von außen gegenzusteuern und die Weichen für die Zukunft neu zu stellen.
In der zweiten Phase, der **akuten Unternehmenskrise**, treten die negativen Auswirkungen offen zutage und erzeugen massiven Handlungsdruck.

Häufig wird die zweite Phase von einer Produkt- und Absatzkrise begleitet und eine deutliche Verschlechterung der Unternehmenskennzahlen tritt ein. Bleibt eine Kurskorrektur aus, folgt oft die Verwertung der Substanz: Lagerbestände werden liquidiert und die Abhängigkeit von Fremdkapital wächst, um die schwindenden Erträge zu kompensieren. Dies treibt die Zinsaufwände in die Höhe und belastet die Liquidität zusätzlich. Ein negativer Cashflow ist die logische Folge.
Wird nicht entschlossen und gezielt gegengesteuert ist die Insolvenz nur noch eine Frage der Zeit.

Doch selbst in dieser kritischen Phase ist Handeln möglich. Der Schlüssel liegt in einer exakten Analyse der Situation. **Nur wer die Ursachen präzise identifiziert, kann wirksame Gegenmaßnahmen einleiten.** Ein klares Verständnis für den wahren Zustand und die Aktivierung aller internen wie externen Ressourcen sind daher überlebenswichtig.

Krisen beginnen leise.
Wer sie rechtzeitig versteht, kann handeln, bevor Druck entsteht. Mit klarer Analyse und entschlossenem Vorgehen wird aus einer latenten Schieflage ein sauber geregelter Neustart.



Krisenstadien genau identifizieren

Eine eingetretene Krise sollten Sie als Chance erkennen, um überholte Strukturen zu erkennen und zu verändern. Im Folgendem werden kurz die sechs einzelnen Stadien nach
IDW S6 definiert. Diese Einordnung ist die Basis, um wirksame Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die einzelnen Krisen müssen nicht zwingend in der Reihenfolge auftreten und können sich zeitlich überschneiden.

A. Stakeholderkrise
Dies ist meist der Ausgangspunkt einer Krise, der anfangs intern wie extern schwer wahrgenommen wird. Sie ist geprägt durch Nachlässigkeiten im Führungsverhalten, persönliche Konflikte im Management oder im Gesellschafterkreis. Dies führt zu Blockaden und in der Folge zu einem Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust der handelnden Personen bei den Stakeholdern. Im Kern steht meist die Unfähigkeit, notwendige Veränderungen zu kommunizieren und durchzusetzen.

B. Strategiekrise
Diese Phase ist geprägt von einer unklaren oder fehlenden Ausrichtung, was unweigerlich zu Wettbewerbsnachteilen führt. Entscheidende Erfolgspotenziale, wie z.B. von die Entwicklung rentabler Produkte über die richtige Standortwahl bis zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter und loyaler Kunden, werden systematisch übersehen oder falsch bewertet.
Heimtückisch an diesem Stadium ist, dass das Unternehmen operativ oft noch Gewinne erzielt und die Krise daher leicht übersehen wird.

C. Produkt- und Absatzkrise
Die Folgen der Strategiekrise zeigen sich. Die Nachfrage nach den wichtigsten Umsatzträgern bricht ein, die Margen sinken. Ursachen sind oft ein schwaches Sortiment oder ineffektive Vertriebs- und Marketingkonzepte. Damit einhergehend sind steigende Bestände und die Erhöhung der Kapitalbindung.

D. Erfolgskrise
In dieser Phase zehren die operativen Probleme, der Rückgang der Nachfrage, Preisverfall und Kostensteigerungen das Eigenkapital auf. Die Bonität sinkt und die Beschaffung von neuem Kapital ist stark erschwert.

E.Liquiditätskrise
Ein negativer Cashflow greift die Substanz des Unternehmens an. Die Krise verschärfende Finanzierungsstrukturen treten offen zutage. Es besteht die akute Gefahr der Zahlungsunfähigkeit.

F. Insolvenzreife
Hat ein Unternehmen in den vorherigen Phasen keine geeigneten Gegenmaßnahmen getroffen, sind jetzt die gesetzlichen Gründe für eine Insolvenz, also Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung eingetreten.

Um eine Krise frühzeitig zu erkennen sind ein gut aufgestelltes Rechnungswesen und Controlling essenziell.

Interne und Externe Krisenursachen

Für Unternehmer ist in einer Krise die Unterscheidung zwischen endogenen (internen) und exogenen (externen) Ursachen entscheidend. Oftmals werden die Anzeichen einer Krise erst in ihrer akuten Phase bemerkt, obwohl deren Ursachen bereits lange im Unternehmen schlummern und sich schleichend im Tagesgeschäft manifestiert haben.

Endogene Krisenursachen wurzeln im Unternehmen selbst und beeinflussen dieses unmittelbar. Typische Beispiele hierfür sind:

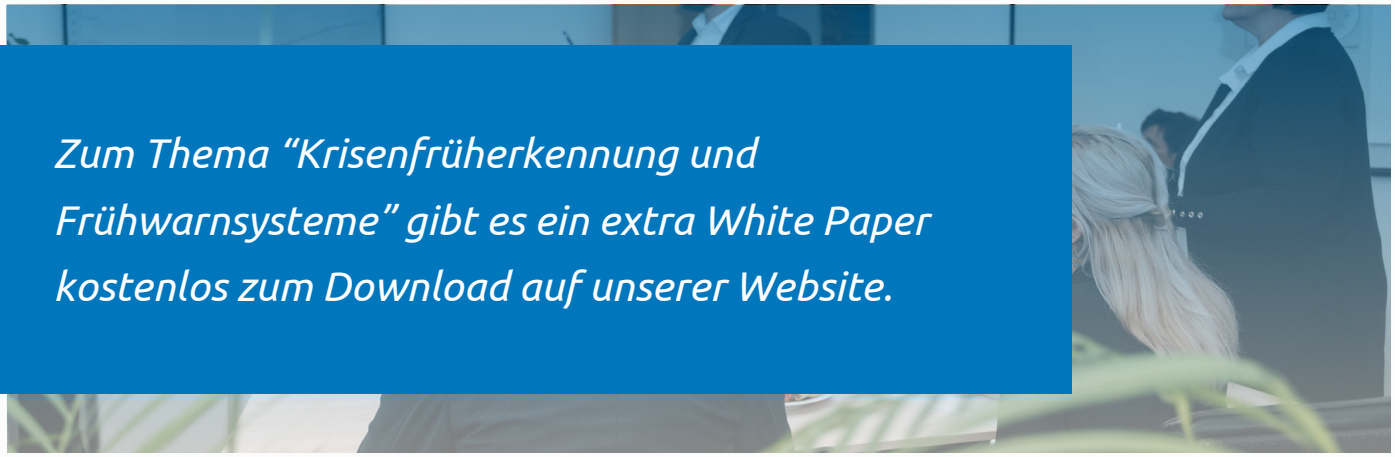
- Schwächen in der Unternehmensführung
- Eine fehlende oder unklare strategische Ausrichtung
- Strukturelle Kostennachteile
- Nicht mehr wettbewerbsfähige Produkte oder Technologien
- Ineffiziente Strukturen und Prozesse
- Verzögerte Reaktionen auf Marktveränderungen oder Kundenbedürfnisse
- etc.

Auf exogene Ursachen hat ein Unternehmen nur sehr begrenzten oder keinen Einfluss. Diese externen Faktoren üben erheblichen Druck auf die Organisation aus und erfordern eine unmittelbare Anpassung der Unternehmensstrategie. Eine verspätete oder unzureichende Reaktion des Managements auf diese externen Schocks mündet häufig in einer existenziellen Krise.

Beispiele für exogene Ursachen wären:

- Gesetzliche Neuregelungen
- Die gesamtwirtschaftliche Konjunktur
- Gravierende Veränderungen im Marktumfeld
- Eine verschärfte Wettbewerbssituation
- Globale Pandemien
- Unvorhersehbare Naturkatastrophen
- etc.

Gerade weil Krisen vielfältige Ursachen haben, ist es entscheidend, frühzeitig die Warnsignale zu erkennen und zu handeln. Häufig beginnt eine Krise latent, lange bevor Frühwarnsysteme Alarm schlagen. Kurzfristige Maßnahmen zur Behebung von Ertragseinbußen verschleiern dabei oft die eigentlichen Probleme und zehren an der Substanz. Je kritischer die Situation bereits ist, desto präzisere Analysen der Ursachen und der zielgerichtete Einsatz aller Mittel sind notwendig, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.



Zum Thema “Krisenfrüherkennung und Frühwarnsysteme” gibt es ein extra White Paper kostenlos zum Download auf unserer Website.