

Unternehmenskrisen kommen auf leisen Sohlen

Das durch die Finanzkrise gebrandmarkte Jahr 2010 brachte in Österreich rund 6.400 durch den KSV erfasste Insolvenzen.

Hat der Erfolg erfahrungsgemäß viele Väter, so ist der Misserfolg – die Unternehmenskrise oder Insolvenz – zumeist ein Waisenkind. Laut der Analyse des KSV sind und bleiben wie schon in den Vorjahren innerbetriebliche Fehler mit 44 Prozent die Insolvenzursache Nummer 1. Darunter zu subsumieren ist u.a. das Fehlen des notwendigen wirtschaftlichen Weitblicks, eine nicht vorhandene Unternehmensplanung sowie Kalkulationsfehler. Zunehmend an Bedeutung gewinnen auch externe Auslöser wie Änderung der Konkurrenzsituation, Änderung der Marktlage als auch Insolvenzen von Geschäftspartnern etc.

Das Entstehen einer Unternehmenskrise ist in den seltensten Fällen eine innerhalb weniger Wochen plötzlich auftretende Situation, sondern findet bereits ca. 3 Jahre vor der offensichtlich zu erkennenden Liquiditätskrise ihren Ursprung. Die Unternehmenskrise folgt dabei in der Regel einem typischen Krisenverlauf.

Die erste Phase wird als strategische Krise bezeichnet und liegt im zeitlichen Verlauf rund 3 Jahre vor der endgültigen Insolvenz. Die Chance der Krisenbehebung ist in diesem Stadium am höchsten, die Möglichkeiten zur Erkennung allerdings am geringsten. Kennzeichnende Symptome können mögliche Frühindikatoren sein wie u.a. erstes Abwandern von qualifiziertem Personal, langsame Änderung der Kundenstruktur, geringeres Auftragsvolumen von Kunden oder auch anbahnende Änderungen im Umfeld (z.B. neue Gesetzesvorschläge, Entwicklung neuer Technologien).

Im fließenden Verlauf geht die strategische Krise in die Erfolgskrise über (ca. 2 Jahre vor Insolvenz). Es ist eine latente Krise im Unternehmen vorhanden, die sich in diesem Stadium bereits in den Unternehmenszahlen niederschlägt. Von anfänglich rückläufigen Verkaufszahlen sowie Marktanteilsverlusten kommt es



Jürgen Kellner

zur Verschlechterung der Kostenstruktur, Verringerung der Margen sowie zur Verschiebung von Investitionen. Der Unternehmensführung ist die Krisensituation meist nur zum Teil bewusst. Hier spielen psychologische Phänomene wie bspw. Verdrängung oder Schuldzuweisungen oftmals eine wichtige Rolle.

Im Allgemeinen als Unternehmenskrise bekannt ist die Phase der Liquiditätskrise. Sie bildet das letzte Stadium vor der Insolvenz und kann als akute Unternehmenskrise gesehen werden. Typische Symptome sind anhaltende Ergebniseinbrüche, Überschuldung der Bilanz, erhöhter Druck durch Banken sowie der Verlust von wichtigen Mitarbeitern. Die Unternehmenskrise ist zu diesem Zeitpunkt auch für Außenstehende ersichtlich und die Abhängigkeit von den Geschäftspartnern nimmt zu. Eine radikale Sanierung bleibt als letzte Konsequenz, ist zu diesem Zeitpunkt aber am schwierigsten und oftmals nur durch außenstehende Experten erfolgsversprechend.

Unser Tipp: Eine ganzheitliche Planung, eine bewusste Kostenstruktur sowie eine objektive Betrachtung durch unternehmensexterne Personen sind effektive Präventivmaßnahmen, um Unternehmenskrisen frühzeitig zu identifizieren und abzuwenden.