

# Krisenfaktoren und die sieben Krisentypen im Überblick



In den meisten Fällen gleichen sich anbahnende Krisenursachen in Unternehmen insofern, als man regelmäßig bestimmte Versäumnisse, Nachlässigkeiten, Unkenntnisse oder Fehleinschätzungen feststellen kann. Ein Fachbeitrag von Thomas Uppenbrink, Thomas Uppenbrink & Kollegen GmbH.

Trotz konjunktureller Auf- oder Abschwünge sind die meisten Fehler, die zu einer manifestierten Unternehmenskrise und später möglicherweise zu einer Unternehmensinsolvenz führen, in der Regel auch hausgemacht.

Oft sind es nicht die spezifische Branche, die Zahlen oder das geschäftliche Umfeld eines Unternehmens, die eine Krise auslösen, sondern hauptsächlich die handelnden Personen selbst.

Eine kompetente Unternehmensleitung muss sich regelmäßig auf den Prüfstand stellen und sich dabei eben auch fragen, ob der Führungsstil noch zeitgemäß ist und dem Unternehmen angepasst.

Aus den Erfahrungen vieler Jahre in der Beratung krisenbetroffener Unternehmen, lassen sich folgende dominante und krisenbegünstigende Faktoren zusammenfassen:

## **Strategische Faktoren**

- Generationswechsel/ Nachfolge unklar
- Mangelnde Qualifikation im Management
- Unklare Zuständigkeiten
- Unangemessener oder veralteter Führungsstil
- Zu optimistische Zielsetzung
- Generelle Strategiedefizite

- Blindes Verlassen auf die Erfahrung des Bereiches Marketing & Vertrieb
- Überhastete Expansion
- Abhängigkeit von einem Abnehmer
- Fehlende Neuentwicklung
- Abhängigkeit von einem Zulieferer
- Fehlentscheidung im Investitionsbereich und Personalbereich
- Fehlende Personalentwicklung

### **Operative Faktoren**

- Fehlendes Engagement
  - Zu hohe Entnahmen durch Management
  - Persönliches Fehlverhalten
  - Furcht vor einschneidenden Maßnahmen
  - Veraltetes Produktprogramm
  - Zu optimistische Markteinschätzung
  - Falsche Preispolitik
  - Falsche Produktpolitik
  - Mangelnde Kapazitätsauslastung
  - Qualitätsdefizite
  - Technische Defizite in den Produktionsverfahren
  - Unzureichende Materialwirtschaft
  - Hohe Fluktuation
  - Qualifikationsdefizite
- Exponentielle Faktoren
- Eigenkapitalschwäche
  - Unzulängliche Liquiditätskontrolle
  - Schwächen im Finanz- und Rechnungswesen
  - Fehlende Nutzung von Controlling-Instrumenten

**Es ergeben sich sieben zu beobachtende und mehr oder weniger differenzierbare Krisentypen, die im Wesentlichen dazu beitragen, dass Unternehmenskrisen auftreten und sich im schlechtesten Fall bis hin zum Insolvenzverfahren entwickeln.**

Die Einschätzung der Krisentypen kann selbstverständlich auch überlappend sein; die Grenzen sind also fließend:

## **Krisentyp 1**

Das Unternehmen auf morschen Stützpfählern ist gekennzeichnet durch einen massiven Umsatzeinbruch, der das Unternehmen aufgrund einer falschen Markteinschätzung unerwartet trifft. Die daraus resultierende Unverhältnismäßigkeit in Bezug auf Personalkosten und sonstige betriebliche Aufwendungen kann in dieser Situation schon zur existenzbedrohenden Krise führen, wenn nicht ausreichende Rücklagen gebildet wurden.

## Krisentyp 2

Das Unternehmen, das zu schnell und planlos expandiert ist demgegenüber durch steigende Umsätze und ein starkes internes und externes Wachstum bei gleichzeitig stark ansteigender Verschuldung gekennzeichnet. In Verbindung mit einem mangelhaften Planungs- und Kontrollsystem kommt es in der Folge zu einem starken Verfall der Rentabilität und vermehrten Fehlinvestitionen.

## Krisentyp 3

Das allein durch den Gründer geführte Unternehmen zehrt von seiner erfolgreichen Vergangenheit, kann sich aber aufgrund von schleichenden Führungsschwächen, einem mangelnden Planungs- und Kontrollsystem und einer falschen Markteinschätzung nicht an die veränderten Marktbedingungen anpassen. Mit zunehmender Veränderung der Marktsituation kann die Krise existenzbedrohende Ausmaße annehmen.

## Krisentyp 4

Das zu abhängige Unternehmen hat sich einseitig am Markt ausgerichtet und ist hierbei ein mehr oder weniger exklusives, aber viel zu dominantes Abhängigkeitsverhältnis mit einem Lieferanten oder Kunden eingegangen. Die existenzbedrohende Krise tritt hier plötzlich ein, wenn der Lieferant oder Kunde sich plötzlich und unerwartet von dieser Verbindung trennt oder selbst krisenbedingt ausfällt.

Krisenfaktoren und Krisentypen im Überblick Seite 3

## Krisentyp 5

Das Unternehmen mit unkorrektem Personal ist durch ein geschäftsschädigendes Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gekennzeichnet, das von Kompetenzüberschreitungen, geschäftsschädigendem Verhalten über Spekulation bis hin zum Betrug reicht. Dieses Verhalten wird aufgrund von Führungsschwächen und Mängeln im Planungs- und Kontrollsystem nicht rechtzeitig erkannt und kann so zur Existenzbedrohung führen.

## Krisentyp 6

Das Unternehmen mit generellen Führungsschwächen ist durch eine schwache Führungsriege gekennzeichnet, die zum Beispiel krankheitsbedingt oder aufgrund psychischer Belastungen ihre Funktion nicht mehr ausüben kann oder gar selbst durch unkorrektes Verhalten, wie unangemessene Privatentnahmen oder unseriöses Geschäftsgebaren, auffällt.

## Krisentyp 7

Das Unternehmen mit mangelnder Unternehmensqualifikation lässt sich schließlich durch ein betriebs-wirtschaftlich nicht hinreichend ausgebildetes Management charakterisieren, das ohne geeignete Planungs- und Kontrollsysteme und mit erheblichen Defiziten im Rechnungswesen agiert. Hier können letztlich Fehlinvestitionen und Kalkulationsmängel in eine existenzbedrohende Krise führen.

## Fazit

Bleiben Unternehmerinnen und Unternehmer, die zum Beispiel aufgrund von persönlichen Überlastungen im Tagesgeschäft (mangelnde Delegation) den Kopf nicht frei haben, beratungsresistent und vertrauen blind auf spontane Selbstheilungskräfte oder den nächsten konjunkturellen Aufschwung, ist bei anhaltenden und sich mehrenden Krisenfaktoren die Insolvenz des Unternehmens in der Regel nur noch eine Frage der Zeit.

Die Identifikation des entsprechenden Krisentyps und der dazugehörigen Faktoren ist umso einfacher, je kritischer die Lage bereits ist. Es ist daher umso wichtiger, schon bei ersten Anzeichen einer Krise und Sichtung der ersten begünstigenden Krisenfaktoren gegenzusteuern. Schnelles, zielgerichtetes Handeln zur Erhaltung des Unternehmens ist nun gefragt! Die strategische Hinzunahme der mit dem Unternehmen vertrauten Steuerberatung und ggfs. eines auf Sanierung spezialisierten Externen kann die nötige Unterstützung dazu geben