

# 1. Kapitel

## Unternehmenssanierung

*Kurt Lichtkoppler/Ulla Reisch*

### I. Grundlagen der Unternehmenssanierung

#### A. Einleitung

In Zeiten schwieriger gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen erhöht sich die Anzahl von notleidenden Unternehmen. Die Insolvenzentwicklung und -erwartung gibt wenig Anlass für Optimismus. Der negative Trend wird sich nicht zuletzt aufgrund der Erschwerung des wirtschaftlichen Umfelds auch in den nächsten Jahren fortsetzen oder gar weiter verstärken. **1.1**

Insb mittelständische Unternehmen sind vom Anstieg betroffen, wobei dies vor allem auf folgende Faktoren zurückzuführen ist:

- Geringe Eigenkapitalausstattung,
- Finanzierungsrestriktionen der Banken,
- Nachfolgeproblematik vieler Unternehmen,
- rückläufige Marktvolumina und Überkapazitäten,
- steigender Wettbewerb, Preis- und Mengendruck.

Neben der Analyse der Krisenursachen bedarf es geeigneter Methoden und Instrumente zur Krisenbewältigung. Gefragt sind präventive Strategien zur Vermeidung von Unternehmenskrisen sowie Konzepte zur Bewältigung einer aktuellen Unternehmenskrise.<sup>1</sup> Ungeachtet der Verschärfung der externen Markt- und Umfeldbedingungen zeigen Analysen der Insolvenzursachen jedoch, dass die meisten Unternehmenszusammenbrüche auf interne Managementfehler zurückzuführen sind. **1.2**

Eine existenzbedrohende Unternehmenskrise entsteht in den meisten Fällen nicht plötzlich und unerwartet, sondern weist eine typische Entwicklung von der strategischen Krise zur Ertrags- und dann zur Liquiditätskrise auf.

Eine krisenhafte Unternehmensentwicklung wird meist zu spät erkannt oder es werden die Symptome nicht ausreichend ernst genommen – dies oftmals kombiniert mit fehlender Handlungsbereitschaft oder -fähigkeit.

Festzustellen ist häufig auch das Fehlen eines Frühwarnsystems in Form eines aussagekräftigen Rechnungswesens mit entsprechenden Indikatoren. Dadurch wird eine wirtschaftliche Fehlentwicklung nicht rechtzeitig erkannt und die Unternehmenskrise führt zur existenzbedrohenden Situation. Darüber hinaus weisen notleidende Unternehmen eine zu geringe Anpassungsfähigkeit an geänderte Rahmenbedingungen auf. **1.3**

---

<sup>1</sup> Vgl. *Brühl/Göpfert*, Unternehmensrestrukturierung 5.

Ein funktionierendes Controlling- und Frühwarnsystem kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Indikatoren einer Krise frühzeitig zu erkennen und die richtigen Maßnahmen zur Krisenbeseitigung zeitgerecht umzusetzen.

- 1.4 Für eine erfolgreiche Unternehmenssanierung ist ein strukturierter und umfassender Plan mit klar definierten Maßnahmen zu erstellen sowie ein Krisenteam unter Beiziehung externer Berater zu bilden. Dieses Team ist gefordert, neben der Ursachenanalyse praxistaugliche Methoden und Instrumente des Krisenmanagements einzusetzen sowie realistische Konzepte zur Beseitigung einer akuten Unternehmenskrise zu entwickeln. Dabei sind die im Sanierungsplan festgelegten Maßnahmen mit klaren Verantwortlichkeiten und zeitlichen Vorgaben zu versehen und – soweit möglich – hinsichtlich deren Auswirkungen auf die Ertrags- und Liquiditätssituation bzw auf das Bilanzbild zu quantifizieren. Die Ergebnisse sind in einer integrierten Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung abzubilden, welche als Grundlage für die laufende Steuerung und Überprüfung des Sanierungsprozesses dienen soll.

Eine existenzbedrohende Krise stellt zweifelsohne eine schwierige Situation für ein Unternehmen und sein Management dar, bietet jedoch auch eine Fülle von Chancen zur Beseitigung von Altlasten sowie grundlegenden Veränderungen und Verbesserungen im Unternehmen.

Voraussetzungen für erfolgreiche Krisenbeseitigung sind jedoch entsprechendes Engagement, konsequenter Umsetzungswille und eine erhöhte Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten.

## B. Sanierung, Restrukturierung und Turn-around

- 1.5 Die Begriffe im Themenbereich von Sanierungen werden in Literatur und Praxis häufig unterschiedlich definiert und verwendet.

Im Folgenden sollen zur Beseitigung von Unklarheiten die wesentlichsten Begriffe in Zusammenhang mit dem Thema Sanierung erläutert sowie iSd vorliegenden Buchs definiert werden. Das Wort „**Sanierung**“ stammt vom lateinischen Verb *sanare* und bedeutet Heilung.<sup>2</sup> Als **Sanierung im engeren Sinne** werden die rein finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen zur Ausstattung des Unternehmens mit finanziellen Mittel zur ordnungsgemäßen Bedienung aller seiner Verpflichtungen bezeichnet.

Die **Sanierung im weiteren Sinne** umfasst alle erforderlichen Maßnahmen zur Überwindung einer existenzbedrohenden Situation und nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens.

- 1.6 Da eine rein finanzwirtschaftlich orientierte Sanierung meist unzureichend für die Sicherung der nachhaltigen Lebensfähigkeit eines Unternehmens ist, wird auch im Rahmen des vorliegenden Buchs der Begriff Sanierung als Gesamtheit aller
- finanzwirtschaftlichen,
  - ertragswirtschaftlichen,

---

2 Vgl Harz/Hub/Schlarb, Sanierungsmanagement<sup>3</sup> 8.

- organisatorischen und
- strategischen

Maßnahmen zur Beseitigung einer bestandsgefährdenden Unternehmenskrise und Wiederherstellung der nachhaltigen Lebensfähigkeit eines Unternehmens verstanden.<sup>3</sup>

Im Rahmen von Unternehmenssanierungen werden häufig die Begriffe Restrukturierung oder Turn-around als Synonyme verwendet, obwohl die Begriffe unterschiedliche Bedeutung haben.<sup>4</sup>

**Restrukturierung:** Unter Restrukturierung versteht man die Beseitigung von Defiziten im Unternehmen zur Vermeidung einer existenzbedrohenden Situation. **1.7**

**Turn-around:** Dies ist die Wiederherstellung einer stabilen Ertragskraft durch operative Verbesserungsmaßnahmen. **1.8**

Im **vorliegenden Handbuch** wird aus Vereinfachungsgründen auf die Unterscheidung von Sanierung, Restrukturierung und Turn-around verzichtet und der **Überbegriff Sanierung** (gemäß obiger Definition als Sanierung im weiteren Sinne) als Sammelbegriff für alle Maßnahmen zur Wiederherstellung einer existenzsichernden Grundlage verwendet.

## II. Unternehmenskrisen

### A. Definition Krise

Eine Unternehmenskrise ist eine ungeplante Situation, in der die Existenz eines Unternehmens bedroht und ohne die Umsetzung von Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen der Fortbestand des Unternehmens gefährdet ist.<sup>5</sup> **1.9**

Die ausgeprägtesten Anzeichen für eine wirtschaftliche Notlage und akute Krise eines Unternehmens sind in der Praxis die Erfüllung eines Insolvenztatbestands (Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit). Tritt einer dieser Tatbestände ein, ist das Unternehmen jedoch schon im Endstadium der Krise und hat wichtige Symptome der Krise übersehen und die Krisenursachen nicht ausreichend oder zu spät durch geeignete Gegenmaßnahmen beseitigt.

### B. Unternehmenskrise als Chance

Eine fortgeschrittene Unternehmenskrise stellt zwar eine Bedrohung für die Existenz eines Unternehmens dar, sie muss jedoch nicht zwangsläufig zum Scheitern des Unternehmens führen. Vielmehr bietet eine Krise auch die Chance, das Unternehmen von Altlasten zu befreien und an die Anforderungen des Marktes neu auszurichten. **1.10**

Die Chance, eine Krise erfolgreich zu beseitigen und gestärkt aus dieser Situation heraus zu kommen, ist umso größer, je früher die Krise erkannt und ein strukturierter Sanierungsprozess eingeleitet wird.

3 Vgl. *Feldbauer-Durstmüller/Mayr*, Unternehmenssanierung in der Praxis 47.

4 Vgl. *Seefelder*, Unternehmenssanierung<sup>2</sup> 24.

5 Vgl. *Schwarzecker/Spandl*, Krisenmanagement mit Kennzahlen<sup>2</sup> 8; *Jaufer*, Das Unternehmen in der Krise<sup>3</sup> 19.

Dieser Prozess stellt die Unternehmensführung sowie die Sanierungsbeteiligten jedoch vor außergewöhnliche Anforderungen, welchen mit größtmöglicher Sorgfalt und Engagement begegnet werden muss.

**C. Krisenarten und -verlauf**

**1. Krisenarten**

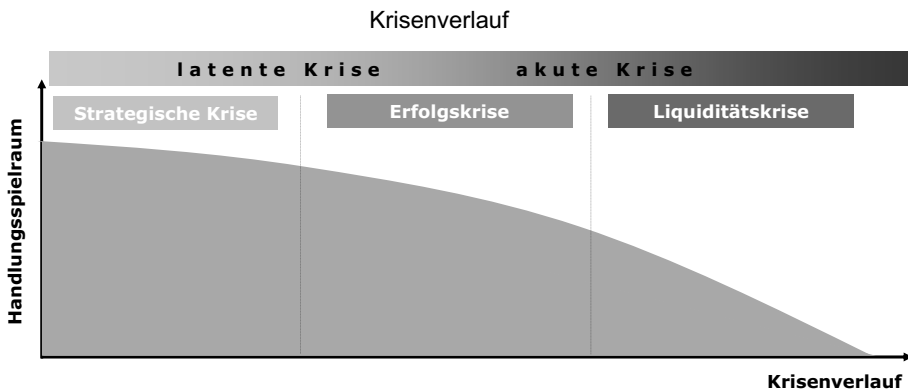
**1.11** Unternehmenskrisen entstehen in den seltensten Fällen plötzlich und unerwartet. Die Praxis der Krisenursachenanalyse zeigt, dass sich wirtschaftliche Krisensituationen meist über einen längeren Zeitraum (häufig über mehrere Jahre) entwickeln und einen typischen Verlauf aufweisen.

In Zeiten guter konjunktureller Entwicklung werden vorhandene Krisensymptome oftmals überdeckt oder nicht entsprechend beachtet, da strukturelle Probleme im Unternehmen durch einen attraktiven Markt und florierende Umsätze kompensiert werden können.

Bei einer Verschlechterung der Marktbedingungen wirken sich diese fehlerhaften Strukturen jedoch umso dynamischer und existenzgefährdender aus. Die Problematik dabei ist, dass notwendige Maßnahmen zur Beseitigung der Defizite oft nicht eingeleitet werden, da das Management die Ursache der Krise ausschließlich auf die Verschlechterung des Marktes zurückführt.<sup>6</sup>

**1.12** Der typische Verlauf einer Unternehmenskrise kann in folgende drei Phasen gegliedert werden:

- Strategische Krise;
- Ertragskrise;
- Liquiditätskrise.



<sup>6</sup> Vgl. Seefelder, Unternehmenssanierung<sup>2</sup> 74.

### a) Strategische Krise

Eine Unternehmenskrise hat gewöhnlich ihre Wurzeln in strategischen Defiziten. Eine strategische Krise liegt vor, wenn die strategische Ausrichtung eines Unternehmens nicht mehr den gegenwärtigen und künftigen Marktanforderungen entspricht. Können die kritischen Erfolgsfaktoren der jeweiligen Branche nicht mehr erfüllt werden, ist die Markt- und Wettbewerbsposition des Unternehmens gefährdet.<sup>7</sup> **1.13**

Bei einer strategischen Krise sind die Erfolgspotenziale eines Unternehmens gestört, was sich durch eine Verschlechterung der Marktposition manifestiert. Dem Unternehmen fehlen klare Alleinstellungsmerkmale und der besondere Kundennutzen ist nicht mehr in ausreichendem Umfang gegeben. Das Leistungsprofil (Produkte, Dienstleistungen) entspricht nicht mehr den Kundenanforderungen und es steigt der Preis- und Mengendruck am Markt.<sup>8</sup> Kennzeichnend für diese Phase ist ein schrumpfender Marktanteil (siehe auch II.E. „Krisenindikatoren“).

Obwohl eine latente strategische Krise im operativen Tagesgeschäft oft kaum bemerkt wird und auch kein offensichtlicher Handlungsbedarf besteht, können durch eine regelmäßige SWOT-Analyse (siehe IV.B. „Unternehmensanalyse“) die strategische Positionierung der einzelnen Geschäftsfelder eines Unternehmens abgeleitet und allfällige Strategiedefizite identifiziert werden.

### b) Ertragskrise

Werden vom Management strategische Krisensignale nicht erkannt oder als temporäres Phänomen eingestuft, so entwickelt sich eine nicht konsequent beseitigte Strategiekrisis über kurz oder lang zu einer Ertragskrise. Die Verschlechterung der Marktposition führt infolge sinkender Umsätze und/oder Deckungsbeiträge – mitunter in Kombination mit konstanten oder gar steigenden Fixkosten – zu einer rückläufigen Entwicklung der Ertragskraft, woraus operative Verluste, Cash-Abgänge und ein Eigenkapitalverzehr resultieren können. **1.14**

Bei Unternehmen mit ausreichender Substanz kann eine operative Ertragskrise mitunter durch Aufdeckung stiller Reserven oder sonstiger außerordentlicher Effekte ertragsmäßig kompensiert werden.

Werden bei Fortschreiten der Ertragskrise bilanzielle Verluste ausgewiesen, so führt dies von einer sinkenden Eigenkapitalausstattung bis hin zu einer (buchmäßigen) Überschuldung des Unternehmens.

### c) Liquiditätskrise

Eine Liquiditätskrise liegt vor, wenn die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens gestört oder bedroht ist.<sup>9</sup> Die Liquiditätskrise ist eine akute Krisensituation, welche meist durch eine nicht beseitigte Ertragskrise, falsche Investitions- oder Finanzierungsentscheidungen sowie mangelhaftes Working-Capital-Management entsteht. Typisches Symptom einer **1.15**

---

<sup>7</sup> Vgl. Brühl/Göpfert, Unternehmensrestrukturierung 18.

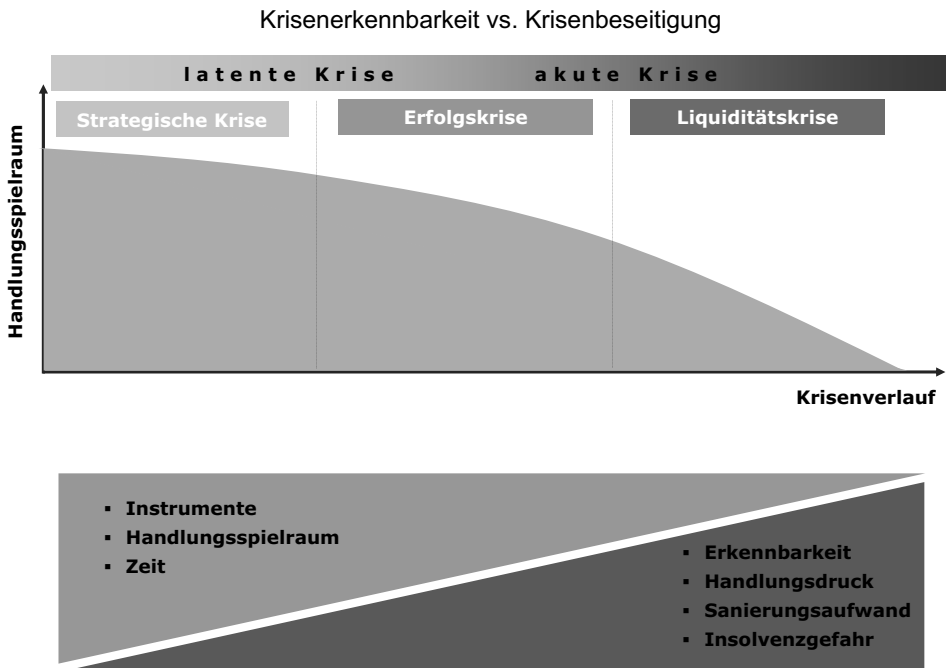
<sup>8</sup> Vgl. Lichtkoppler in Fuchs, Familienunternehmen im Steuerrecht 8.

<sup>9</sup> Vgl. Seefelder, Unternehmenssanierung<sup>2</sup> 82.

Liquiditätskrise ist der Mangel an liquiden Mitteln, um eine ordnungsgemäße Bedienung der Verbindlichkeiten zu gewährleisten. Eine akute Liquiditätskrise kann ohne entsprechende Maßnahmen zur Zahlungsunfähigkeit und letztendlich zur Insolvenz eines Unternehmens führen.

2. Krisenerkennung vs Krisenbeseitigung

1.16 Während in vielen Fällen die strategische Krise oftmals nicht bzw nur bei Einsatz funktionierender Führungsinstrumente erkannt wird, ist die Erkennbarkeit einer Ertragskrise sowie vor allem einer Liquiditätskrise bedeutend höher (siehe II.E. „Krisenindikatoren“).



1.17 Gegensätzlich zur Erkennbarkeit verhält es sich allerdings mit der zur Verfügung stehenden Zeit und den Möglichkeiten zur Beseitigung der jeweiligen Krise. Bei einer strategischen Krise besteht noch ausreichend Zeit und ein weites Spektrum an betriebswirtschaftlichen Methoden und Management-Instrumenten. Bei einer Ertrags- und vor allem bei einer akuten Liquiditätskrise ist meist kurzfristig Handlungsbedarf und hoher Zeitdruck zur Vermeidung einer Zahlungsunfähigkeit gegeben.

Nicht zuletzt aufgrund der Gegenläufigkeit der Faktoren „Erkennbarkeit“ und „Handlungsspielraum“ ist es für die Krisenbewältigung wesentlich, eine Krise möglichst frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig geeignete Maßnahmen einzuleiten. Zu diesem Zweck empfiehlt sich eine laufende Überwachung möglicher Krisenindikatoren (siehe D.).

Die Praxis von Sanierungsfällen zeigt, dass eine existenzbedrohende Situation und ein daraus resultierender Sanierungsbedarf in den wenigsten Fällen plötzlich, unangekündigt und ohne Chance auf Reaktion eintritt. Bevor eine Krise akut wird und die Existenz des Unternehmens bedroht, kündigt sich diese erfahrungsgemäß mit einer Vorlaufzeit von mindestens einem bis zwei Jahren anhand konkreter Signale an. **1.18**

Neben der frühzeitigen Erkennung einer Krise ist für die Chance einer Beseitigung jedoch auch die Einsicht des Managements sowie dessen Handlungs- und Veränderungsbereitschaft unumgänglich. Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmer und Manager trotz Krisenerkennung oft zu spät die erforderlichen Konsequenzen gezogen haben. Es fällt den Verantwortlichen in Sanierungsunternehmen meist schwer, wirtschaftliche Probleme zuzugeben oder Fehler in der Unternehmensführung einzugestehen.

Anstelle der Einleitung notwendiger Maßnahmen tritt häufig das Festhalten am Prinzip Hoffnung. So sieht sich mitunter die Unternehmensführung einer – durch externe Umstände verursachten – vorübergehenden Krisensituation gegenüber, welche genauso kurzfristig wieder verschwinden würde, wie sie gekommen sei. **1.19**

Die mangelnde Bereitschaft zu grundlegenden Neuerungen führt meist nur zu einer zeitlichen Verzögerung und einer weiteren Reduktion von vorhandenen Potenzialen. Für eine erfolgreiche Sanierung ist daher nicht nur die frühzeitige Erkennung einer Krise bedeutend, sondern auch die Bereitschaft der Entscheidungsträger, auf diese Erkenntnisse zu reagieren und rechtzeitig einen Sanierungsprozess einzuleiten. Auch wenn die Unternehmensführung erkannt hat, dass das Unternehmen substantielle Probleme hat, werden diese häufig infolge Unsicherheit, Angst vor Veränderungen oder dem aufzubringenden Energie-, Zeit- und Kosteneinsatz konsequent verdrängt.

Vielfach wird an alten Erfolgsrezepten festgehalten und krankhafte Strukturen werden beharrlich verteidigt. Teilweise wird auch versucht, die Situation zu beschönigen oder auch von externen Stakeholdern (vor allem Banken) schon längst erkannte Krisensignale abzuschwächen. Die Bereitschaft zur Veränderung erfolgt dann erst zu jenem Zeitpunkt, bei dem der Handlungsdruck größer als das Beharrungsvermögen wird – viele Unternehmen befinden sich dann jedoch schon in einer existenzbedrohenden Situation.

Je weiter die Krise fortgeschritten ist und der Handlungsdruck steigt, umso größer ist auch die Gefahr, dass die Sanierung vom Management schlecht konzipiert und verhandelt wird.

Viele Unternehmen geraten früher oder später einmal in eine Krise. Entscheidend ist dann, wie auf die Krise reagiert wird und insb, in welchem Stadium der Krise reagiert wird.<sup>10</sup> Wird seitens der Unternehmensführung vorausschauend und mit Weitblick agiert, werden auftretende Krisensignale selbstkritisch erkannt und die richtigen Konsequenzen aus den gemachten Fehlern gezogen. Bei fehlender Einsichtigkeit oder Handlungsbereitschaft wird sich die Krise unweigerlich manifestieren und früher oder später zur Auflösung des Unternehmens führen. Je später die Sanierung eingeleitet wird, desto höher sind Sanierungsaufwand und Handlungsdruck. **1.20**

---

10 Vgl. Seefeldler, Unternehmenssanierung 84.

Neben der frühzeitigen Erkennung einer Unternehmenskrise sowie der rechtzeitigen Einleitung eines klar strukturierten Veränderungsprozesses sind für eine erfolgreiche Sanierung auch die finanziellen Voraussetzungen durch Eigen- und Fremdkapitalgeber zu schaffen, um die Sanierungskosten ergebnis-, liquiditäts- und bilanzmäßig verkraften zu können.<sup>11</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die frühzeitige Erkennung einer Unternehmenskrise und die sich daraus ergebende Handlungs- und Veränderungsbereitschaft wesentlich für die erfolgreiche Beseitigung von Krisen und für die Sicherung des nachhaltigen Fortbestandes sind.

## D. Krisenursachen

- 1.21** Die Gründe und Ursachen, warum es zu einer Unternehmenskrise kommen kann, sind sehr vielfältig und differenziert. Meist ist für das Auftreten einer Krise auch nicht eine einzelne Ursache verantwortlich, sondern eine Kombination aus einem komplexen Ursachenpaket.

Die Einteilung von Unternehmenskrisen kann grundsätzlich in externe und interne Krisenursachen vorgenommen werden.

### 1. Externe Krisenursachen

- 1.22** Externe Faktoren sind auf das Unternehmensumfeld und auf äußere Rahmenbedingungen zurückzuführen. Eine durch externe Ursachen bedingte Krise resultiert aus Einflussgrößen, welche vom Unternehmen nicht oder nur im geringen Ausmaß beeinflusst werden können.

Es handelt sich dabei primär um unvorhersehbare Ereignisse oder signifikante Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen.

Durch vorbeugende Maßnahmen kann das Unternehmen jedoch auch in diesem Bereich Vorkehrungen treffen, um auf diese externen Einflüsse soweit wie möglich vorbereitet zu sein bzw sie rechtzeitig zu erkennen.

### 2. Interne Krisenursachen

- 1.23** Interne Krisenursachen sind Einflussfaktoren einer Krise, welche nicht durch externe – unbeeinflussbare – Ursachen entstehen, sondern auf unternehmensinterne Defizite zurückzuführen sind. Interne Faktoren sind idR Managementfehler, Führungsschwächen oder ungenügende betriebswirtschaftliche Strukturen – häufig in Kombination mit mangelndem Eingestehen einer Krise oder einer verspäteten Reaktion auf Veränderungen der Rahmenbedingungen.

Die internen Krisenursachen sind somit durch das Unternehmen bzw seine Führung selbst verursacht, können aber auch durch eine konsequente Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen vom Unternehmen aus eigener Kraft beseitigt werden.

- 1.24** Insolvenzursachenanalysen zeigen, dass ein überwiegender Teil der Insolvenzen auf interne Faktoren, dh Fehler und Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich zurückzu-

---

<sup>11</sup> Vgl Brühl/Göpfert, Unternehmensrestrukturierung 19.



führen sind und nur ein kleiner Teil aus externen außerbetrieblichen Verlustquellen resultiert.<sup>12</sup>

Krisenursachen	
Externe Faktoren	Interne Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schrumpfende Märkte/Nachfragerückgang</li> <li>• Preisverfall am Markt</li> <li>• Abhängigkeit von Hauptabnehmer</li> <li>• Großer Forderungsausfall</li> <li>• Insolvenz wichtiger (Groß-)Kunden</li> <li>• Neue Technologien</li> <li>• Neue Substitutionsprodukte</li> <li>• Markteintritt neuer Mitbewerber</li> <li>• Steigende Rohstoffpreise</li> <li>• Wechselkursänderungen</li> <li>• Naturkatastrophen</li> <li>• Streiks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementdefizite (va bei kaufmännischen Fähigkeiten)</li> <li>• Falsche Finanzierungsstruktur</li> <li>• Fehlinvestitionen/-expansion</li> <li>• Mangelnde Planungs- und Controllingssysteme</li> <li>• Falsche Kalkulation</li> <li>• Fehlendes Kostenmanagement</li> <li>• Effizienzmängel</li> <li>• Strategische Defizite</li> <li>• Geringe Innovationskraft/Produktentwicklung</li> </ul>

Die Ursachen einer Unternehmenskrise werden bei den wenigsten Unternehmen in den eigenen Reihen gesucht. Meist werden die verschärften externen Rahmenbedingungen (Wirtschaftslage, Zinsniveau, Rohstoffpreise, Wettbewerbssituation), das schädigende Verhalten der Stakeholder (Banken, Lieferanten, Abgabengläubiger, Kunden, Mitarbeiter) bis hin zu äußeren Umständen (Wetter, Politik, Gesellschaft) verantwortlich gemacht.

In Zeiten florierender Konjunktur und stabiler Umfeldbedingungen werden unternehmensinterne Defizite oft durch die gute Marktlage kompensiert. Bei schwächerer Konjunktur und bei Verschärfung der Marktbedingungen kommen diese Defizite dann verstärkt zum Tragen und sind primäre Ursachen einer Krise – auch wenn allfällige externe Faktoren vermeintliche Auslöser der Krise sind. In den meisten Fällen sind jedenfalls die internen Faktoren, eventuell in Kombination mit einer externen (Zweit-)Ursache hauptverantwortlich für das Auftreten einer Unternehmenskrise.

Hinter diesen internen Krisenursachen stecken meist Managementprobleme, welche sich in mangelndem kaufmännischen Verständnis und fehlender Transparenz der wirtschaftlichen Zusammenhänge zeigen.<sup>13</sup>

## E. Krisenindikatoren und Krisenfrüherkennung

### 1. Krisenindikatoren

In vielen Unternehmen fehlen die zur Erkennung von Krisenindikatoren notwendigen Frühwarnsysteme. Die ersten Signale werden nicht erkannt oder ignoriert, wodurch sich relativ rasch eine negative Eigendynamik der Krisenentwicklung ergeben kann. Eine der zentralsten Führungsaufgaben ist daher – neben der Einführung oder Verbesserung der 1.25

<sup>12</sup> Vgl KSV Ursachenanalysen auf [www.ksv.at](http://www.ksv.at).

<sup>13</sup> Vgl *Portisch/Shahidi*, Sanierung und Restrukturierung von kleinen und mittleren Unternehmen 8.

betrieblichen Frühwarnsysteme – die regelmäßige Überwachung der Indikatoren potenzieller Krisen.

Anhand folgender Indikatoren kann das Entwicklungsstadium einer Unternehmenskrise festgestellt werden:

<b>Krisenindikatoren</b>	
<b>Phase</b>	<b>Indikatoren</b>
<b>Strategische Krise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlust von Marktanteilen</li> <li>• Verstärkter Preisdruck der Kunden</li> <li>• Verlust von Wettbewerbsvorteilen</li> <li>• Steigender Mitbewerb</li> <li>• Steigende Zugeständnisse im Vertrieb</li> <li>• Abgang qualifizierter Mitarbeiter</li> <li>• Verschlechterung des Betriebsklimas</li> <li>• Marktsättigung</li> <li>• Überalterung im Produktlebenszyklus</li> <li>• Fehlende Neuentwicklungen/Innovationen</li> </ul>
<b>Ertragskrise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz- und Deckungsbeitragsrückgänge</li> <li>• Steigende Kostenintensität</li> <li>• Sinkende oder negative Ergebnisse/Cashflows</li> <li>• Eigenkapitalverzehr</li> <li>• Änderung der Bewertungsmethoden</li> <li>• Auflösung stiller Reserven/Ergebnispotenziale</li> </ul>
<b>Liquiditätskrise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überziehungen am Bankkonto</li> <li>• Nicht durchgeführte Überweisungen</li> <li>• Probleme bei Kapitaldienst</li> <li>• Zahlungsschwierigkeiten bei Lieferanten</li> <li>• Rückstände bei Abgabengläubiger</li> <li>• Probleme bei Lohn- und Gehaltszahlungen</li> </ul>

## 2. Krisenfrüherkennung

**1.26** Der Krisenfrüherkennung kommt in der Praxis des Krisenmanagements eine besondere Bedeutung zu, da der Zeitpunkt der Wahrnehmung einen entscheidenden Faktor für die Krisenbewältigung darstellt und mit fortschreitendem Krisenstadium die Chancen einer Sanierung deutlich sinken.

Aufgabe der Krisenfrüherkennung ist es, aufkommende Krisen durch eine standardisierte Analyse von Krisenindikatoren rechtzeitig zu erkennen. Als Instrument zur Früherkennung sollte ein Krisenfrühwarnsystem implementiert werden.

Durch geeignete Kennzahlen können allfällige Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und zeitgerecht – auf Basis verlässlicher Information – die richtigen Entscheidungen getroffen werden.

Ein Krisenfrühwarnsystem sollte grundsätzlich auf die unternehmensspezifischen Bedürfnisse und Anforderungen angepasst sein und die für das jeweilige Unternehmen relevanten Kennzahlen beinhalten.