



Krisenresilienz von Unternehmen

— Unternehmenskrisen schnell erkennen
und Handlungsfähigkeit sichern

KRISENFRÜHERKENNUNG FÜR KMU

Nach einer kurzen Post-Corona-Verschnaufpause stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen: Lieferkettenprobleme, Inflation, geopolitische Unsicherheiten und die zunehmende Regulierungsdichte setzen vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) unter Druck. Der Weg vom blühenden Unternehmen in die Insolvenz ist oft ein schleichender. Die Entwicklung einer Krise ist ein Leidensweg, welcher oftmals längere Zeit andauert, da verschiedene Krisenphasen unbewusst und ohne Gegenmaßnahmen durchlaufen werden.

Definition von Unternehmenskrisen

Eine Unternehmenskrise ist eine kritische Situation, die die Stabilität und den Fortbestand eines Unternehmens gefährdet. Wesentliche strategische oder operative Ziele des Unternehmens können nicht mehr erreicht werden sowie grundlegende Interessen Dritter sind gefährdet.

Die häufigsten Ursachen von Unternehmenskrisen

Führungskräften kommt laut einer Studie der Universität Kiel und Luzern eine zentrale Rolle bei der Vermeidung von Unternehmenskrisen zu. Nehmen sie diese zentrale Verantwortung nicht wahr, sind die Ursachen häufig:

- Fehlende strategische Planung und Marktanpassung
- Übermäßige Abhängigkeit von einzelnen Kunden oder Lieferanten
- Finanzielle Fehlsteuerung und unzureichende Liquiditätsreserven
- Mangelnde Innovationskraft und Digitalisierung

Bleibt die Krise des Unternehmens in der Frühphase unentdeckt oder wird sogar bewusst „verleugnet“, gerät das Unternehmen tiefer und tiefer in die Schwierigkeiten. Die Dynamik der Entwicklungen nimmt dabei schnell zu. Je weiter die Krise fortschreitet, desto größer wird der Handlungsdruck für die Geschäftsführung. Gleichzeitig reduzieren sehr schnell sich die Handlungsoptionen.

Die verschiedenen Krisenstadien

In Anlehnung an die vom Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer herausgegebene Empfehlung zur Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S6) können folgende sechs Krisenstadien unterschieden werden:

- **Stakeholderkrise** – Vertrauensverlust bei Kunden, Lieferanten oder Investoren.
- **Strategiekrise** – Fehlende oder überholte strategische Ausrichtung.
- **Produkt- und Absatzkrise** – Nachlassende Wettbewerbsfähigkeit und Umsatzeinbrüche.

- **Ertragskrise** – Sinkende Rentabilität und negative Ertragssituation.
- **Liquiditätskrise** – Finanzielle Engpässe, begrenzte Kapitalverfügbarkeit.
- **Insolvenzreife** – Überschuldung und drohende Zahlungsunfähigkeit.

Die Auswirkungen von Krisen

Die Auswirkungen einer Unternehmenskrise können weitreichend sein und erfordern ein effektives Krisenmanagement, um die negativen Folgen zu minimieren und das Unternehmen wieder auf einen stabilen Kurs zu bringen.

Je später diese Gegenmaßnahmen ergriffen werden, umso schwieriger ist der anschließende Wiederaufstieg, weil im Sanierungs- und Restrukturierungsprozess die Krisenphasen in umgekehrter Reihenfolge durchlaufen werden müssen.

Betrachtet man den typischen Krisenverlauf vor allem unter dem Gesichtspunkt der möglichen Beeinflussbarkeit durch

eigene Entscheidungen und Maßnahmen, können die Krisenstadien

- potenzielle Krise,
- latente Krise,
- noch beherrschbare Krise und
- nicht mehr beherrschbare Krise unterschieden werden.

Ein erfolgreicher Turnaround muss somit spätestens in der noch beherrschbaren Krise eingeleitet werden. Die notwendig komplexen Maßnahmen zur Restrukturierung müssen dabei zusätzlich zum täglichen Geschäft umgesetzt werden. Dies bedeutet für die Unternehmensleitung trotz der Unterstützung externer Experten einen großen Kraftaufwand, der umso größer wird, je weiter die Krise schon fortgeschritten ist.

Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG)

Mit dem Stabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz (StaRUG), welches 2021 in Kraft getreten ist, hat der Gesetzgeber die präventive Insolvenzvermeidung in den Vordergrund gerückt. Allerdings ist die Implementierung eines Krisenfrüherkennungssystems zwingend um das Unternehmen unter den Vorgaben des (§1 StaRUG) zu sanieren. Ohne ein vorhandenes und strukturiertes Risikomanagement hat der Geschäftsführer außerdem im Falle von Vermögensschäden immer ein sehr großes persönliches Haftungsrisiko.

Krisenvorsorge und Krisenfrüherkennung

Um zu verhindern, dass interne oder externe Krisenursachen zu einer existenzbedrohenden Krise führen, stehen Unternehmen verschiedene Ansätze zur Verfügung:

1. **Krisenresilienz stärken:** Aufbau eines umfassenden und strukturierten Risiko- und Krisenmanagements.

2. **Strategische Ausrichtung optimieren:** Regelmäßige Überprüfung der Unternehmensstrategie.

3. **Krisenfrühwarnsystem implementieren:** Nutzung quantitativer und qualitativer Indikatoren zur Identifikation von Risiken.

FAZIT: Frühzeitige Krisenerkennung ist die wirksamste Überlebensstrategie für Unternehmen

Besonders kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stehen vor der Herausforderung, Krisen rechtzeitig zu erkennen, da das Tagesgeschäft häufig im Vordergrund steht. Dabei führen ein verspätetes Erkennen und verzögerte Reaktionen jedoch zu erheblich verringerten Turnaround-Chancen und können leicht bis zur Insolvenz führen. Der Gesetzgeber hat dies erkannt und mit dem StaRUG die Einführung eines Krisenfrühwarnsystems für Geschäftsleiter verpflichtend gemacht – nicht nur zur Sicherung des Unternehmens, sondern auch zur Haftungsvermeidung.

Um Unternehmen dabei zu unterstützen, sind individuelle, praxisnahe Lösungen erforderlich. conlab bietet hierfür einen maßgeschneiderten Strategie- und Fitness-Check sowie ein Krisenfrühwarnsystem, das auf branchenspezifische Bedürfnisse zugeschnitten ist und nachhaltig in den Unternehmensalltag integriert werden kann.

UNSER ANSATZ

1. Strategie- und Fitness-Check

Die Basis unserer Vorgehensweise ist die gründliche Analyse der vorliegenden Ist-Situation. Mit dem speziell für KMU entwickelten Strategie- und Fitness-Check, können Risiken und Krisensymptome erkannt werden. Dabei hilft besonders der objektive Blick von außen, der gegen „Betriebsblindheit“ und „Schönreden“ immun ist. Ähnlich einer gewissenhaften Maschinen-Inspektion oder einem gesundheitlichen Check-up erlangen Sie deutlich mehr Sicherheit über den tatsächlichen Zustand Ihres Unternehmens.

2. Krisenfrühwarnsystem

Ein speziell auf Ihr Unternehmen zugeschnittenes Krisenfrühwarnsystem, das an die branchen-, regions- und unternehmensspezifischen Erfordernisse angepasst ist hilft Ihnen dabei, selber Warnzeichen früher zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Bei unserem Frühwarnsystem kommen zum einen geeignete Kennzahlen, aber vor allem auch qualitative Kennzeichen zum Einsatz. Das Krisenfrühwarnsystem ist zum anderen so einfach gestaltet, dass es problemlos sowie ohne viel Aufwand in der Folgezeit selbstständig fortgeführt werden kann.



Dirk Raskopf
Senior Consultant

draskopf@conlab.de
0178 - 497 52 41



Friedhelm-Wilhelm Reese
Senior Consultant

fwreese@conlab.de
0173 - 711 04 04



conlab

conlab
Unternehmerverbund
Management
Consultants

Königsallee 61 40215
Düsseldorf

0211 - 88 242 321
info@conlab.de
www.conlab.de