

Die Krise als Chance

Von einer Unternehmenskrise spricht man dann, wenn ein Unternehmen bei unveränderter Art und Weise der Fortführung der Geschäfte in seiner Existenz gefährdet ist. Man bezeichnet dabei die Krise solange als latent, wie das bestandsgefährdende Risiko zwar intern vorhanden, aber den maßgeblich Handelnden (Unternehmer, Geschäftsführer, Banken u. a.) nicht bewusst wird. Wird die Krise bewusst, ist sie in ihr manifestes Stadium eingetreten. Das schnelle Erkennen der Krise (Krisendiagnostik) erhöht die Chancen zur Gesundung (Sanierung) des Unternehmens. Es gilt: In jeder erkannten Unternehmenskrise liegt die Chance zum tiefgreifenden Wandel.

Kein Mensch ist in der Lage, alle Krankheitsbilder zu kennen und zu diagnostizieren. Trotzdem weiß jeder z.B. um die Gefährlichkeit einer verschleppten Virusinfektion, kennt erste Anzeichen, hat etwas über den Verlauf einer derartigen Krankheit gehört und kann Fieber messen. Auch eine Unternehmenskrise hat immer den gleichen Verlauf und ist an bestimmten Krisensymptomen erkenn- und messbar.

Eine Unternehmenskrise beginnt in sogenannten „Normalwirtschaftsjahren“ lange vor ihrer gefährlichen Zuspitzung mit Fehlentscheidungen. Der Markt oder Wettbewerb wurde falsch eingeschätzt, man hat auf die verkehrten Produkte, Technologien oder Mitarbeiter gesetzt usw. Das erste Stadium der Unternehmenskrise wird daher als strategische Krise bezeichnet. Ihr folgt die Erfolgskrise (mangelnde Gewinne, Verluste, negativer Cashflow). Dieses Krisenstadium kann 2 bis 3 Jahre dauern. Erfolgt keine Reorganisation, geht die Krise in ihr drittes Stadium, die Liquiditätskrise über. Zahlungsstockungen, oftmals Zahlungsunfähigkeit sind die letzten Krisensymptome.

In „Krisenzeiten“, in welchen sich in der Gesellschaft mehrere Krisen überlagern (z.B. Pandemie und Krieg) verlaufen die Krisenstadien sehr schnell. Das insbesondere dann, wenn das Geschäftsmodell des Unternehmens nicht mehr tragfähig ist, d.h. die strategische Krise schnell manifest wird.

CONTROLLING NEWS Nr. 12/2022 erscheint am 15.12.2022 zum Thema **Cash-Management**.