



Präsentation  
am3p38

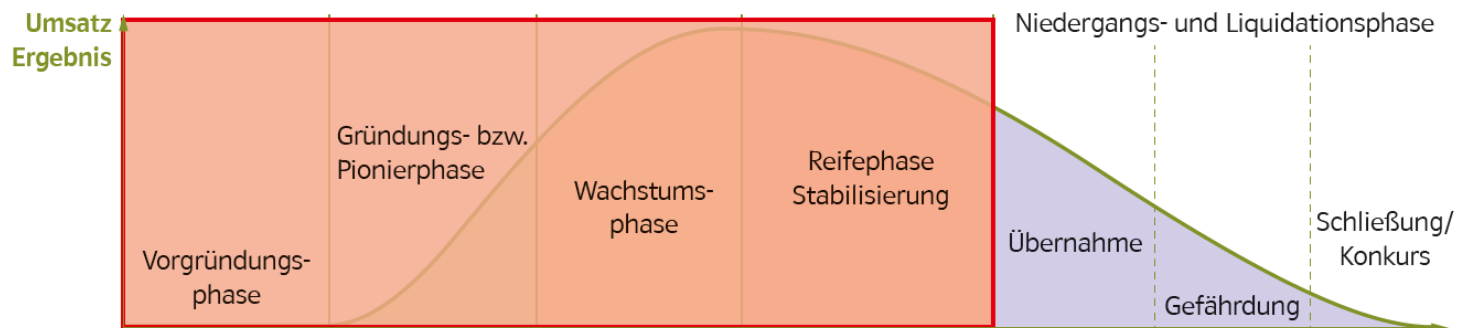
„Es ist keine Schande hinzufallen,  
aber es ist eine Schande, einfach  
liegen zu bleiben.“

Theodor Heuss,  
deutscher Politiker

66

# Krisen erkennen und bestehen

# Kapitelübersicht



## Auslöser von Krisen

### externe Gründe

- geringere Ausgaben der Konsumenten
- schwache Konjunktur
- schwächerer Export
- Veränderungen des Marktes
- schwache industrielle Nachfrage
- hohe steuerliche Belastung (z. B. durch hohe Lohnnebenkosten)
- Änderungen der Kaufkraft am Standort
- verändertes Kaufverhalten der Kundinnen und Kunden

### interne Gründe

- falsche Unternehmensstrategie
- Managementfehler
- Persönlichkeit des Unternehmers/der Unternehmerin
- Fahrlässigkeit

## Warnsignale bei Krisen

### von außen

- **Verlust von Stammkunden/-kundinnen**, oft verbunden mit hohen Außenständen und Forderungsausfällen
- **Auftreten neuer Konkurrenten** am Markt (zunehmender Wettbewerb)
- **sinkende Marktanteile und Umsätze**
- **verändertes Verhalten bei Lieferanten:**
  - Nachlassen der Liefertreue
  - schlechtere Konditionen
  - sinkendes Vertrauen
  - Kürzung des Kreditrahmens bei Banken



### von innen

- aus dem Bereich **Finanzen:**
  - schlechte Liquidität
  - überzogene Kreditlinien
  - Rechnungen und Kredite können nicht mehr pünktlich bezahlt werden
- aus dem Bereich **Management:**
  - unklare Verantwortungsbereiche
  - nicht gefällte Entscheidungen
  - Unstimmigkeiten zwischen den beteiligten Personen
- aus dem Bereich **Personal:**
  - geringe Auslastung
  - sinkende Produktivität
  - häufiger Wechsel beim Personal (hohe Fluktuation)
  - hohe Fehlzeiten
- aus dem Bereich **Rechnungswesen und Controlling:**
  - Zahlen sind nicht aktuell, nicht verfügbar, nicht aussagekräftig



# Phasenverlauf bei Krisen

Strategische Krise	Ertragskrise	Liquiditätskrise	Insolvenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesetzte Ziele werden nicht erreicht</li> <li>• Geschäftsfelder fallen z. B. durch geändertes Konsumverhalten weg</li> <li>• Innovationen bleiben aus</li> <li>• Wettbewerber kopieren die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsätze und Gewinne sinken</li> <li>• erwirtschaftete Deckungsbeiträge sinken</li> <li>• Schulden steigen, ohne dass Geld in Investitionen geflossen ist</li> <li>• Schwierigkeiten, die Rechnungen fristgerecht zu bezahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kredite und Lieferanten können nicht mehr rechtzeitig bezahlt werden</li> <li>• Mahnungen nehmen zu</li> <li>• Bank ist nicht mehr verhandlungsbereit</li> <li>• Unternehmen bekommt Waren nur mehr gegen Vorauskasse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen verfügt über keine flüssigen Mittel mehr</li> <li>• Überschuldung</li> <li>• Zahlungsunfähigkeit siehe Kapitel 7</li> </ul>




Bedrohung des Unternehmens

eigener Handlungsspielraum

KSV-Rating	Risiko	Ausfallsrisiko
100–199	keines	Risiko liegt unter dem Durchschnitt
200–299	sehr gering	
300–399	gering	
400–499	erhöht	Risiko liegt über dem Durchschnitt
500–599	hoch	
600–699	sehr hoch	
700	Insolvenz	



# Maßnahmen, um Krisen zu bestehen

Strategische Krise	Ertragskrise	Liquiditätskrise
<p><b>Ziel:</b> Verbesserung der Wettbewerbssituation (Erschließung neuer Geschäftsfelder, neue Produktentwicklungen, ...)</p>	<p><b>Ziel:</b> Verbesserung der Ertrags-situation</p> 	<p><b>Ziel:</b> Sicherung der Zahlungs-fähigkeit</p>
Maßnahmen:	Maßnahmen:	Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfeldanalyse</li> <li>• SWOT-Analyse</li> <li>• Szenario-Analyse</li> <li>• Marktanalysen</li> <li>• Mitbewerber/Konkurrenz analysieren</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> <li>• Ursachen-Wirkungs-Diagramm</li> <li>• Outsourcing</li> <li>• Lean-Management</li> <li>• Entwickeln von Kooperationsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung Kernprozesse</li> <li>• organisatorische Maßnahmen</li> <li>• verstärkter Einsatz von Controlling-Instrumenten</li> <li>• Überprüfung der Effizienz der IT</li> <li>• Optimierung des Personal-aufwands</li> <li>• Reduktion Materialkosten und sonstiger Kosten</li> <li>• Maßnahmen zur Steigerung des Umsatzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau von Forderungen</li> <li>• Aufschieben von bzw. Verzicht auf nicht unbedingt notwendige Investitionen</li> <li>• Abbau Lagerbestand</li> <li>• Verkauf von nicht benötigtem Vermögen</li> <li>• Aussetzen von Tilgungen</li> <li>• Anpassen von Zahlungszielen</li> <li>• Reduktion von Privatentnahmen</li> </ul>