

Exkurs: Krisenstadien

Stakeholderkrise (Stakeholder = Unternehmensbegleiter)

Entzieht sich oft der externen Analyse

- Konflikte bei den Eignern/Geschäftsführer/ Mitarbeiter/ Banken
- Veränderung Führungsverhalten
- Unternehmensleitbild nicht vorhanden oder wird nicht mehr gelebt
- Abnahme Leistungsbereitschaft
- Blockade von Entscheidungen
- Inkaufnahme von negativen Entwicklungen

Strategiekrise

Erste Schwierigkeiten treten zu Tage

- Keine klare Vision vorhanden
- unzureichende Wettbewerbsorientierung
- unzureichende Kundenorientierung
- Produkte im Reifestadium
- Gewinne noch vorhanden
- technologische Entwicklung rückständig
- Erfolgspotenziale aufgebraucht, neue nicht geschaffen, sind jedoch Voraussetzung für Vermögenszuwachs, z.B. rentable und verkäufliche Produkte,
- qualifizierte engagierte Mitarbeiter
- rationelle Fertigungsverfahren
- treue Kunden
- richtiger Standort etc.
- Wettbewerbsfähigkeit?
- Rendite?
- Erlöse?
- Vertrieb?
- Produktpositionierung?
- Einkauf?
- Produktivität?
- Erfolgsfaktoren?

- Zeitaspekt zur Gegenwehr?

Produkt- und Absatzkrise

Fehlentscheidungen des Managements

- Nachfragerückgang
- Preis- und Margendruck
- Steigende Bestände
- steigende Kapitalbindung
- Unterauslastung
- Ergebnisrückgang droht
- stagnierende Produktumsätze, später rückläufig
- sinkende Margen
- keine funktionierende Vor- und Nachkalkulation
- mangelhafte Stücklisten und Arbeitspläne
- Controlling funktioniert nicht (mehr)
- fehlende und/oder mangelhafte Marketing und Vertriebsausrichtung
- hohe Vorratsbestände
- hohe Kapitalbindung

Erfolgskrise

Probleme werden zahlenmäßig sichtbar

- Umsatzrückgang setzt sich fort
- Cost-Cutting
- Gewinnrückgang
- Verluste
- Rückgang EK
- Bonität nimmt ab
- Kapitalbeschaffung schwieriger
- Ergebnis- und Ertragskrise
- Nachfragerückgang
- Preisverfall
- Kostensteigerungen
- deutliche Gewinnrückgänge
- Eigenkapital Aufzehrung beginnt

- schlechteres Rating/ Bonität
- Investitionen nicht möglich

Liquiditätskrise

Handlungsspielräume sind reduziert

- KK ausgeschöpft
- Verzicht auf Skonti
- Lieferantenkredite gehen hoch
- Zahlungsstockung
- Vorkasse notwendig
- Anstieg der fälligen Verbindlichkeiten
- hohe Kreditorenlaufzeit
- Konkrete Gefahr der Zahlungsunfähigkeit
- Erfolgsfaktoren nicht mehr vorhanden
- Relation zwischen EK und FK aus dem Lot
- unzureichendes Working Capital Management
- Versorgung mit KK nicht mehr vorhanden

Insolvenzreife

Vollständiger Kontrollverlust

- Drohende Zahlungsunfähigkeit,
- eingetretene Überschuldung,
- eingetretene Zahlungsunfähigkeit