

Was ist eine Unternehmenskrise?

von Thomas Uppenbrink, Hagen
www.uppenbrink.de



Thomas Uppenbrink

„Befindet sich unser Unternehmen denn überhaupt in einer Krise?“, „Ist eine Krise schon dann erreicht, wenn wir die Sozialversicherungsbeiträge nicht mehr bezahlen können, obwohl doch in den nächsten Wochen Geld eingehen soll?“, „Ist eine Unternehmenskrise dann eingetreten, wenn die führenden Mitarbeiter nacheinander das Unternehmen verlassen, um sich bei der Konkurrenz zu verwirklichen?“... Fragen über Fragen.

Zusammenfassend könnte man sagen, ein Unternehmen befindet sich dann in einer Krise, wenn die ursprüngliche wirtschaftliche Zielsetzung, positive Erträge zu erwirtschaften, nicht mehr realisiert werden kann und die Existenz des Unternehmens als solches gefährdet ist.

Die Unternehmenskrise ist ein dynamischer Prozess, der sich über mehrere Stufen hinziehen kann. Aus diesem Prozess lassen sich grundsätzlich 4 Entwicklungsstadien herausfiltern:

- **Vorkrise** = hier lassen sich die ersten Krisenmerkmale feststellen
- **akute Krise** = hier wird erstmals eine ernstzunehmende Existenzgefährdung des Unternehmens erkennbar.
- **eingetretene Insolvenz** = hier wird die Krise in einem gesetzlich vorgesehenen Rahmen bewältigt und das Unternehmen ggf. abgewickelt.
- **Liquidation** = hier befindet sich das Unternehmen in einer unbehebaren Krise und wird abgewickelt.

In die aufgelisteten Krisenstadien lassen sich unendlich viele Unterpunkte eingliedern. Erfahrene Sanierer stellen in der Regel sehr schnell Handlungs- und Eingriffsmöglichkeiten fest.

Im ersten Stadium - der Vorkrise - hat der Unternehmer und seine speziell auf Sanierung/ Krisenbewältigung spezialisierten Berater noch vielfältige Möglichkeiten, in die betriebswirtschaftlichen Prozesse einzugreifen, und es verbleibt meist genügend Zeit, um Sanierungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

In dem zweiten Krisenstadium tritt ein erhöhter Zeitdruck auf, der zum Teil radikale Sanierungsschritte erfordert, um überhaupt noch einen Erfolg realisieren zu können. Hier muss auch festgestellt werden, dass vielen „Spezialisten“ die gesetzlichen Regelungen der Insolvenzordnung unbekannt sind oder aber verdrängt werden. So gibt der Gesetzgeber in diversen Urteilen klare Zeitfenster vor, wann die Krise soweit fortgeschritten ist, dass ein Insolvenzantrag gestellt werden muss.

Im dritten Krisenstadium – der dann eingetretenen Insolvenz – verbleiben dem Unternehmer und seinen Sanierungsberatern nur noch sehr wenige autonome Handlungsschritte. Hier tritt dann regelmäßig der vom Gericht bestellte Gutachter bzw. der vorläufige Insolvenzverwalter mit Zustimmungsvorbehalt auf. Nun wird das weitere Vorgehen - wenn es denn zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit kommt - im Wesentlichen durch Dritte, nämlich durch Gläubiger und den Insolvenzverwalter selbst bestimmt.

Schließlich bestehen im vierten Stadium keine Handlungsalternativen mehr, vielmehr ist die wirtschaftliche Tätigkeit praktisch beendet.