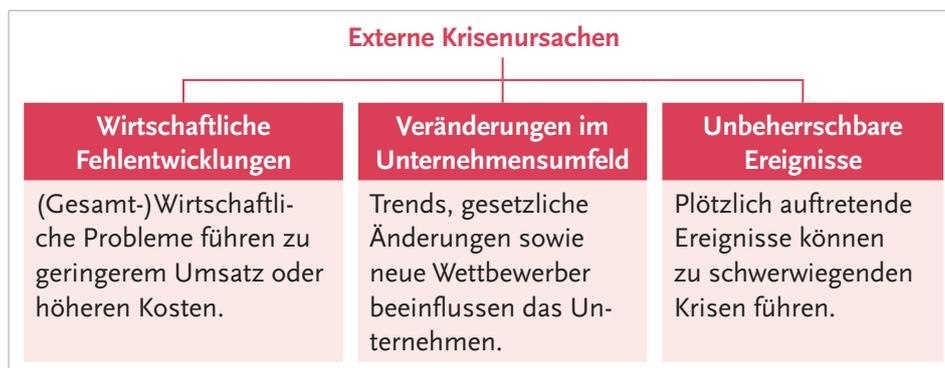


1 Ursachen von Unternehmenskrisen

Unternehmenskrisen können durch **interne** Fehlentwicklungen oder durch **externe** (außerbetriebliche) Probleme entstehen.



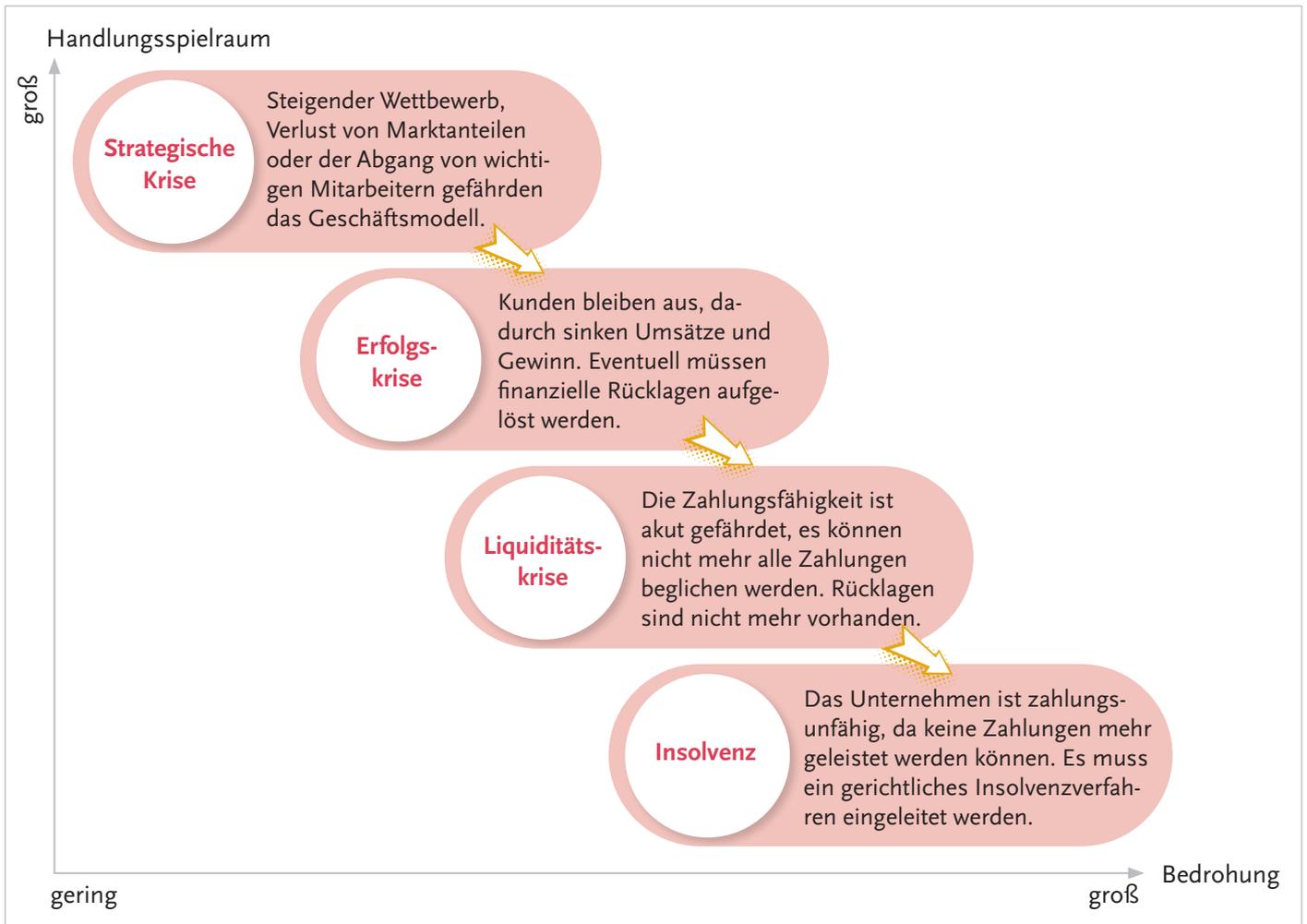
Häufig treten verschiedene Ursachen auch gleichzeitig auf.



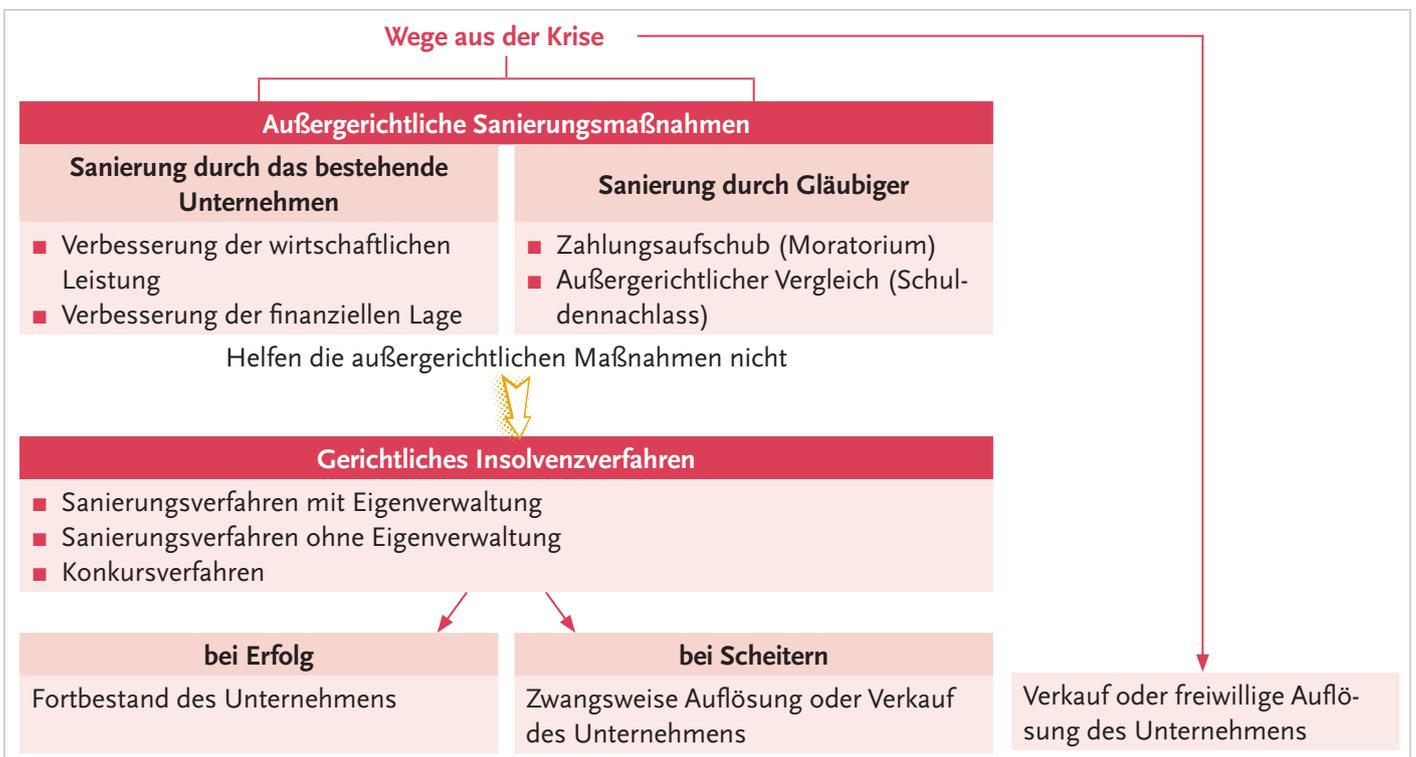
2 Krisenstufen

Je **tiefer** ein Unternehmen in der **Krise** steckt, desto **geringer** wird der **Handlungsspielraum** und desto **größer** die **Bedrohung** für das betreffende Unternehmen.

Bei auftretenden Krisen muss die Unternehmensführung daher schnell handeln.



3 Wege aus der Krise



Fallbeispiel: Unternehmenskrise bei KTM

Ausgangssituation

Sie lesen folgende Zeitungsartikel über die Krise beim Motorradhersteller KTM:

Insolvenz: KTM AG

Über die KTM AG sowie weitere Tochterunternehmen wurde im November 2024 am Landesgericht Ried im Innkreis ein Sanierungsverfahren eröffnet. Betroffen sind mehr als 3 500 Arbeitnehmer/innen.

Am Standort von KTM wurden daraufhin mehrere Betriebsversammlungen durchgeführt. Hier wurden die Beschäftigten über ihre Rechte und Pflichten informiert. Durch die Insolvenzeröffnung ist das Arbeitsverhältnis nicht beendet. Offene Löhne und Gehälter dürfen jedoch

vom Betrieb nicht mehr ausbezahlt werden.

Das Unternehmen wird derzeit in Eigenverwaltung fortgeführt. Von keinem der anwesenden Gläubiger wurde der Entzug der Eigenverwaltung beantragt.



(Quelle: AK, KTM-Insolvenz, 2024)

Gründe für die KTM-Pleite

Bereits 2023 kam es zu einem Rückgang der Marktnachfrage nach Motorrädern. Als Reaktion wurden bereits 300 Stellen am KTM-Standort Mattighofen gestrichen. Für die ersten sechs Monate 2024 meldete KTM schließlich einen Umsatzrückgang von 27 Prozent auf 1 Milliarde Euro bei einem Periodenverlust von 172 Millionen Euro. Im August kündigte man an, aufgrund von Absatzrückgängen weitere 200 Jobs abzubauen. Man habe aber „frühzeitig tiefgreifende Maßnahmen“ gestartet, die im zweiten Halbjahr zu „einer deutlichen Verbesserung der Ergebnisse führen werden“, war Firmenchef Stefan Pierer damals überzeugt. Mitte November 2024 wurde bekannt, dass KTM einen dreistelligen Millionenbetrag benötigte, es folgte die Ankündigung von neuerlich 300 Kündigungen.

Als Hauptursache für die Pleite wird eine Fehleinschätzung der Unternehmensführung genannt:

In der Hoffnung auf baldige Markterholung wurden Tausende Motorräder auf Lager produziert. Das kostete Geld und bindet Kapital. Ohne die erhoffte Erholung der Nachfrage blieb so nur der Gang vors Insolvenzgericht.

Ein weiterer Grund war der Mangel an Eigenkapital. 2022 verfügte das Unternehmen über mehr als 35 Prozent Eigenkapitalanteil. Seither ging es bergab auf nur mehr 22 Prozent Ende Juni 2024. Aber wohin ist das Geld verschwunden? Ein Teil ging an den indischen Miteigentümer von KTM. Der größte Teil der Gewinne ging über mehrere Mitgesellschaften an die Pierer Industrie AG, den Haupteigentümer von KTM. Dahinter steckt der Eigentümer Stefan Pierer. Insgesamt hat er in den letzten 10 Jahren rund 127 Millionen Euro in sein Privatvermögen überführt.

(Quelle: Momentum Institut, 2025)

Aufgaben

1. Erläutern Sie, welche Gründe für die Unternehmenskrise von KTM genannt werden. Ordnen Sie diese Gründe den internen und externen Ursachen zu.

2. Geben Sie an, auf welcher Krisenstufe sich die KTM AG zum Erscheinungszeitpunkt der beiden Artikel befand.

3. Sehen Sie sich folgenden Auszug zur Insolvenz aus der Ediktsdatei an und beantworten Sie dazu die Fragen.



Insolvenzdatei
LG Ried im Innkreis, 17 S 56/24b - Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung - KTM AG

Dienststellendaten
Ergänzender Inhalt
Complementary Contents

LG Ried im Innkreis (469), Aktenzeichen 17 S 56/24b

Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung

Bekannt gemacht am 29. November 2024

Firmenbuchnummer:	FN 107673v
Schuldner:	KTM AG Stallhofner Straße 3 5230 Mattighofen FN 107673v
Sanierungsverwalter:	VOGL Peter Mag., Claudistraße 5 4910 Ried/Innkreis Tel.: 07752/82 4 09 37, Fax: 07752/80 1 25 E-Mail: ktm.sanierung@puttinger-vogl.at Rechtsanwalt
Sanierungsverwalterstellvertreter:	WATSCHINGER Georg Dr. Schärdingerstraße 43 4910 Ried/Innkreis Tel.: 07752/22622, Fax: 07752/22 6 22 520 E-Mail: insolvenzen@ra-gw.at Rechtsanwalt
Eröffnung:	Beginn der Wirkungen der Eröffnung: 30.11.2024 Anmeldungsfrist: 16.01.2025
Hauptverfahren:	Es handelt sich um ein Hauptverfahren iSd EuInsVO.

a) Geben Sie an, um welches Verfahren es sich hierbei handelt. Stellen Sie im Anschluss dar, wie dieses Verfahren konkret abläuft.

 Verfahren: _____

 Ablauf: _____

b) Erörtern Sie, worin der Unterschied zu der zweiten möglichen Form eines Sanierungsverfahrens besteht.

4. Erläutern Sie, was mit den noch nicht ausbezahlten Löhnen und Gehältern der Arbeitnehmer/innen von KTM nun passiert.

5. Spinnen Sie die Situation weiter: Was passiert, wenn der Sanierungsplan erfüllt wird, bzw. scheitert?


Sanierungsplan wird erfüllt


Sanierungsplan scheitert