

## Entwicklung von Unternehmenskrisen – Warnsignale

Es gibt viele Gründe, warum Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten. In der Beratungspraxis stellen wir immer wieder fest, dass viele Inhaber nicht wissen, anhand welcher Symptome man eine heraufziehende Unternehmenskrise frühzeitig genug erkennt. Häufig sind sie verwundert, wenn ihr Betrieb in eine Krise gerät, gab es doch vorher aus ihrer Sicht gar keine Anzeichen dafür. Eine Krise kommt nicht von heute auf morgen, sondern baut sich in der Regel systematisch über einen längeren Zeitraum auf.

Die Nichtbeachtung von Krisensignalen ist riskant. Denn, je früher die Unternehmensleitung dagegen steuert und z.B. externe Unterstützung in Anspruch nimmt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Maßnahmen zur erfolgreichen Beseitigung der Fehlentwicklungen greifen und desto größer ist auch der Handlungsspielraum.

Viele Unternehmer und Unternehmerinnen betreiben nach unseren Beratungserfahrungen eine Unternehmenssteuerung nach der Methode „Management by Kontoauszug“. Für sie beginnt eine Krise erst dann, wenn der Kontostand die Schmerzgrenze erreicht hat und die Hausbank erste Lastschriften nicht mehr ausführt. Eine Liquiditätskrise ist damit unzweifelhaft eingetreten.

Im Stadium der Liquiditätskrise besteht das Risiko, dass bereits eine eingetretene Zahlungsunfähigkeit und damit eine Insolvenzantragspflicht vorliegt. Im schlimmsten Fall ist bereits das Stadium der Insolvenzverschleppung erreicht.

Typische interne und externe Merkmale einer Unternehmenskrise bestehen bereits wesentlich früher. Sie werden aufgrund fehlender Informationen, fehlender Systeme und nicht vorhandener Krisenfrüherkennungssysteme nicht rechtzeitig wahrgenommen.

Seit dem 01. Januar 2021 besteht darüber hinaus nach § 1 StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz) für die Organe von

Kapitalgesellschaften die gesetzliche Pflicht, ein Krisenfrüherkennungssystem im Unternehmen zu implementieren.

Aktuell werden in vielen Unternehmen die Anzeichen einer Krise durch die staatlichen Corona-Hilfsmaßnahmen und die Verfügbarkeit von einfachen Darlehen gerne übersehen, obwohl eigentlich akuter Handlungsbedarf gegeben ist. Viele Unternehmer und Unternehmerinnen bedenken nicht, dass für das geliehene Geld nach maximal zwei tilgungsfreien Jahren, die Rückzahlungsphase beginnt.

Aus der Beratungspraxis der Autoren, scheitern viele Unternehmer und Unternehmerinnen bereits an mangelnder betriebswirtschaftlicher Übersicht. Dazu zählen insbesondere:

- Fehlendes Controlling, fehlende Unternehmensplanung
- Finanzierungslücken
- Unzureichendes Debitorenmanagement

Um frühzeitig handeln zu können, ist ein auf aussagefähigen Kennzahlen basierendes Frühwarnsystem erforderlich, welches der Unternehmensleitung die Fehlentwicklungen rechtzeitig aufzeigt.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen fehlen dazu aber häufig die einfachsten Voraussetzungen. So stellen wir bei unseren Beratungen immer wieder fest, dass die monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung kein verlässlicher Zahlenlieferant für eine Standortbestimmung des Unternehmens ist. Zum einen erfolgt die Erstellung oft nicht ausreichend zeitnah, d.h. spätestens zum 20. des Folgemonats. Andererseits ist die Aussagefähigkeit häufig nicht gegeben, da betriebswirtschaftlich notwendige, Buchungen unterlassen werden. So entwickelt sich ein unterjährig positiv ausgewiesenes Ergebnis durch die Erstellung des Jahresabschlusses häufig zu einem Verlust. In solchen Fällen verkümmert die monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung zum Abfallprodukt der Umsatzsteuervoranmeldung.

Zur Verminderung der vorstehend beschriebenen Risiken, ist die Implementierung eines Controlling-Systems dringend anzuraten. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür besteht in einer unterjährigen, nach betriebswirtschaftlichen Anforderungen, vollständigen und aussagefähigen monatlichen Buchhaltung und daraus folgend, betriebswirtschaftlichen Auswertung.

Denn Unternehmer und Unternehmerinnen, die Warnsignale nicht rechtzeitig wahrnehmen, verspielen die Möglichkeit, rechtzeitig gegenzusteuern. Je früher auf die Risikesignale reagiert wird, desto höher ist die Chance, das Unternehmen noch zu retten. Für ein rechtzeitiges Gegensteuern steht nur ein begrenztes Zeitfenster zur Verfügung, das von der Stakeholder- bis zur Liquiditätskrise reichen kann. Wenn dieses nicht genutzt wird, besteht ein hohes Insolvenzrisiko.

Da inhabergeführte KMU-Unternehmen üblicherweise weder über die notwendigen Spezialkenntnisse noch über die notwendigen Ressourcen verfügen, ist die rechtzeitige Einbindung externer Experten und Expertinnen zu empfehlen.

### **Zu den AUTOREN:**

Die beiden Autoren sind langjährige Mitglieder der Fachgruppe Unternehmenssanierung vom Bundesverband freier Berater e.V. „DIE KMU-BERATER“ und können auf eine über 30-jährige Praxiserfahrung verweisen.



Reinhard Stadler

Dipl.-Betriebswirt (FH)

KMU Fachberater Sanierung

Inhaber der Wirtschaftsberatung Stadler

Am Patentbusch 7, 26125 Oldenburg

+49 (0) 441 / 30 49 44 31

+49 (0) 175 / 586 53 65

[r.stadler@wbstadler.de](mailto:r.stadler@wbstadler.de)



Harald Schyja  
Dipl.-Ökonom  
KMU Fachberater Sanierung  
Geschäftsführer | hs control gmbh  
Kolpingstraße 2, 42551 Velbert  
+49 (0) 2102 / 57 95 995  
+49(0) 173 / 175 41 38  
[schyja@h-s-control.de](mailto:schyja@h-s-control.de)  
[www.h-s-control.de](http://www.h-s-control.de)