



# Krisenfrüherkennung für KMU

## Unternehmenskrisen schneller erkennen und im Keim ersticken

### Executive Summary

Wegen der immer noch nachwirkenden Corona-Krise, der Lieferkettenprobleme sowie den jüngsten geopolitischen Krisen schlagen führende Experten Alarm. Durch den Energiepreisanstieg, aber auch durch Inflation und Zinsentwicklung könnten viele Unternehmen die Profitabilitätszone verlassen. Weiterhin bereiten die Digitalisierung sowie der Fachkräftemangel dem Mittelstand große Sorgen. Angekündigte Produktionsverlagerungen der Großindustrie bringen tausende Zulieferer in Schwierigkeiten. Hinzu kommen weitergehende politische Eingriffe in verschiedenen Märkten. Zu den übergreifenden exogenen Krisenursachen können dann noch branchen-, regions- sowie unternehmensspezifische Einflussfaktoren hinzukommen. Dies kann einen rasanten Anstieg der Insolvenzen zur Folge haben.

Mit dem **Stabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz (StaRUG)**, welches 2021 in Kraft getreten ist, hat der Gesetzgeber die präventive Insolvenzvermeidung in den Vordergrund gerückt. Das wesentliche Ziel des StaRUG ist ein frühzeitiges Erkennen und Gegensteuern bei Unternehmenskrisen. Für die Krisenfrüherkennung und das Krisenmanagement nimmt der Gesetzgeber vor allem die Geschäftsführer in die Pflicht (§ 1 StaRUG). Basis für die Krisenfrüherkennung ist dabei ein zu installierendes Frühwarnsystem (§ 101 StaRUG).

### Die Herausforderung

Die exogenen und endogenen **Ursachen für Unternehmenskrisen** sind vielfältig. Die Dynamik der Entwicklungen nimmt dabei mehr und mehr zu. Bleibt die Krise des Unternehmens in der Frühphase unentdeckt, gerät das Unternehmen tiefer und tiefer in die Krise. Je weiter das Unternehmen in die Krise gerät, desto größer wird der **Handlungsdruck** für die Geschäftsführung – gleichzeitig minimieren sich aber die Handlungsoptionen und -spielräume.

Das **frühzeitige Erkennen einer sich anbahnenden Unternehmenskrise** sowie die rechtzeitige Einleitung von Gegenmaßnahmen sind deshalb das aktuelle Gebot für Unternehmer und Geschäftsführer. Nur so kann der Krisenverlauf aufgehalten und der spätere Insolvenzantrag vermieden werden. Hinzu kommt, dass bei fehlendem **Frühwarnsystem** sowie mangelhaftem Krisenmanagement von einem erhöhten Haftungsrisiko für die Geschäftsführung ausgegangen werden muss.

### Inhalt

- Einleitung, Herausforderung und Ausgangslage
- Krisenstadien und –symptome
- Turnaround, Sanierung und Restrukturierung
- Krisenursachen, -vorsorge und –früherkennung
- Unser Ansatz – Ihr Nutzen

\* Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir das generische Maskulinum. Sämtliche Bezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Die Ausgangslage

In Anlehnung an die vom Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer herausgegebene Empfehlung zur Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S6) können folgende sechs Krisenstadien unterschieden werden:

1. Stakeholderkrise
2. Strategiekrise
3. Produkt und Absatzkrise
4. Erfolgskrise
5. Liquiditätskrise
6. Insolvenzreife

**Stakeholder:** z.B. Geschäftsführung, Gesellschafter, Banken, Belegschaft, Lieferanten

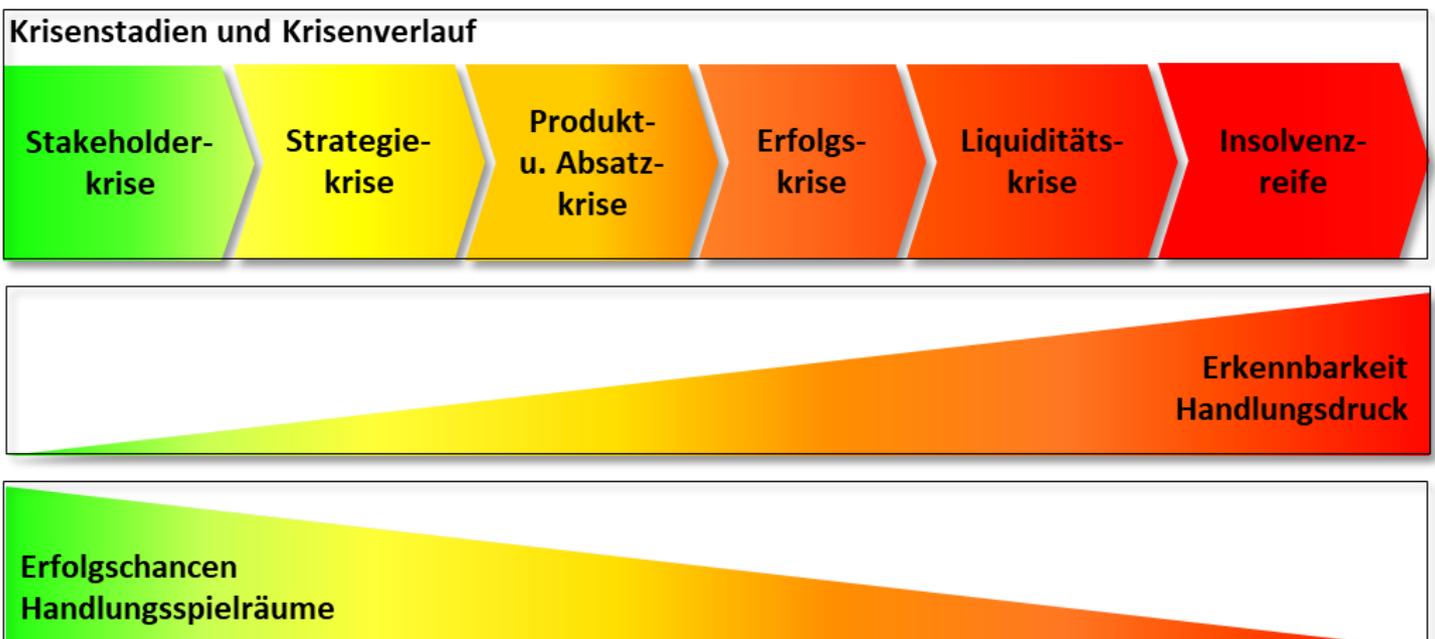
Diese Abfolge ist idealtypisch. Die Stadien können auch parallel, singulär oder überlappend auftreten. Dennoch beruht dieser idealtypische Verlauf auf jahrzehntelangem Expertenwissen.

Die **Krisensymptome** der vorliegenden Phase sind unterschiedlich. In den Phasen Nr. 1 bis 3 überwiegen die ‚qualitativen‘ und dafür schwerer messbaren Symptome, was das Erkennen erheblich erschwert. Erst in den folgenden Krisenstadien kann die Krise mehr oder weniger deutlich über geeignete Kennzahlen ermittelt werden.



Ebenso vielfältig sind die jeweils möglichen sowie notwendigen **Gegenmaßnahmen**. Hinzu kommt, dass die Handlungsoptionen im Krisenverlauf immer geringer werden, während der Zeitdruck für ihre Umsetzung exponentiell ansteigt.

Wird der Insolvenztatbestand ‚drohende Zahlungsunfähigkeit‘ festgestellt bietet das 2021 in Kraft getretene **StaRUG** (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz) zwei verschiedene Möglichkeiten einer Sanierung außerhalb der Insolvenzordnung. Liegt schließlich einer der Insolvenztatbestände (Überschuldung u./o. Zahlungsunfähigkeit) vor, so bleibt nur noch der **Insolvenzantrag**. Eine Sanierung ist dann nur noch im starren Korsett der Insolvenzordnung (InsO) möglich.



*Krisenstadien, Krisenverlauf und Auswirkungen*



## Die verschiedenen Krisenstadien und ihre typischen Symptome

### 1. Stakeholderkrise

- dauerhafte Konflikte unter den Stakeholdern
- wichtige Entscheidungen werden blockiert und verschoben
- Unternehmensleitbild wird nicht mehr gelebt oder hat sich überlebt
- Unternehmenskultur leidet
- Leistungsbereitschaft der Belegschaft sinkt
- Handlungen „nicht im Unternehmensinteresse“
- gegenseitiger Vertrauensverlust

Die Stakeholderkrise wird nicht erkannt, weil die (evtl.) wahrgenommenen menschlichen Differenzen auf normale Meinungsverschiedenheiten oder unterschiedliche Charaktere zurückgeführt werden.

### 2. Strategiekrise

- unzureichende Kundenorientierung
- mangelnde Markt- und Wettbewerbsanalysen
- Fehleinschätzung der Wettbewerbssituation
- nicht marktkonformes Produktportfolio
- ineffiziente Prozesse
- Verlust von Wettbewerbsvorteilen (USPs)

Da es in KMUs oft an einer klar definierten Strategie mangelt, ist eine Strategiekrise nur sehr schwer zu erkennen.

### 3. Produkt- und Absatzkrise

- spürbarer Nachfrage- und Umsatzrückgang
- sinkende Margen
- steigende Lagerbestände
- Unterauslastung der Kapazitäten
- sinkende Marktanteile

Durch fehlende Wettbewerbsanalyse werden die sinkenden Marktanteile nicht wahrgenommen. Wegen noch vorhandener Unternehmensgewinne werden die Umsatzrückgänge nicht als Krisensymptome erkannt.

### 4. Erfolgskrise

- rückläufige Renditen
- rückläufige Ergebnisse und/oder Verluste
- Reduktion des Eigenkapitals
- Anstieg der Lieferantenforderungen
- rückläufige Skontoerträge

Ergebniseinbrüche und Verluste werden als „Ausrutscher“ deklariert, deshalb führt selbst die Ertragskrise erst bei längerem Verlauf zur Beunruhigung und Erkenntnis in der Geschäftsführung.

### 5. Liquiditätskrise

- Überschreitung von Zahlungszielen
- Mahnungen von Lieferanten
- Vollständige Ausnutzung bis Überziehungen von bestehenden Kreditlinien
- Investitionsstau (dringend notwendige Ersatzinvestitionen werden aufgeschoben)
- Leistungskürzungen (z.B. Weihnachtsgeld)
- Kündigung von Lieferantenkrediten
- Zahlungsstockungen

Oft wird auch noch die Liquiditätskrise – die bereits für Externe, wie z.B. Kunden und Lieferanten sichtbar ist – verschleppt, indem nur zögerlich eingegriffen wird und/oder nur eine Symptomanstatt einer Ursachenbekämpfung stattfindet.

### 6. Insolvenzreife

- (drohende) Zahlungsunfähigkeit (§§ 17, 18 InsO)
- Überschuldung (§ 19 InsO)

Die ständige Überwachung der Insolvenzantragspflicht gehört zu den wesentlichen Pflichten von Geschäftsführern, deren Verletzung hohe Haftungsrisiken mit sich bringt. Bei unzureichenden eigenen Kenntnissen besteht die Verpflichtung zur Heranziehung fachlich qualifizierter Berater. Hier gilt eindeutig „Unwissenheit und Unkenntnis schützen nicht vor Strafe“.





## Turnaround, Sanierung und Restrukturierung

Je tiefer das Unternehmen in die Krise rutscht, umso schwieriger ist der anschließende Wiederaufstieg, weil im **Sanierungs- und Restrukturierungsprozess** die Krisenphasen in umgekehrter Reihenfolge durchlaufen werden müssen: Eine nachhaltige Sanierung dauert durchschnittlich 12 bis 18 Monate.

- Insolvenzgründe beseitigen (Zahlungsfähigkeit herstellen, Überschuldung beseitigen)
- Liquidität dauerhaft stabilisieren
- Wiedererreichen branchenüblicher Renditen und nachhaltige Kapazitätsauslastung
- Stabilisierung der Marktanteile und Erarbeitung auskömmlicher Margen
- Entwicklung einer klaren Strategie und Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen
- Aufbau einer motivierenden und gelebten Unternehmenskultur im gesamten Team

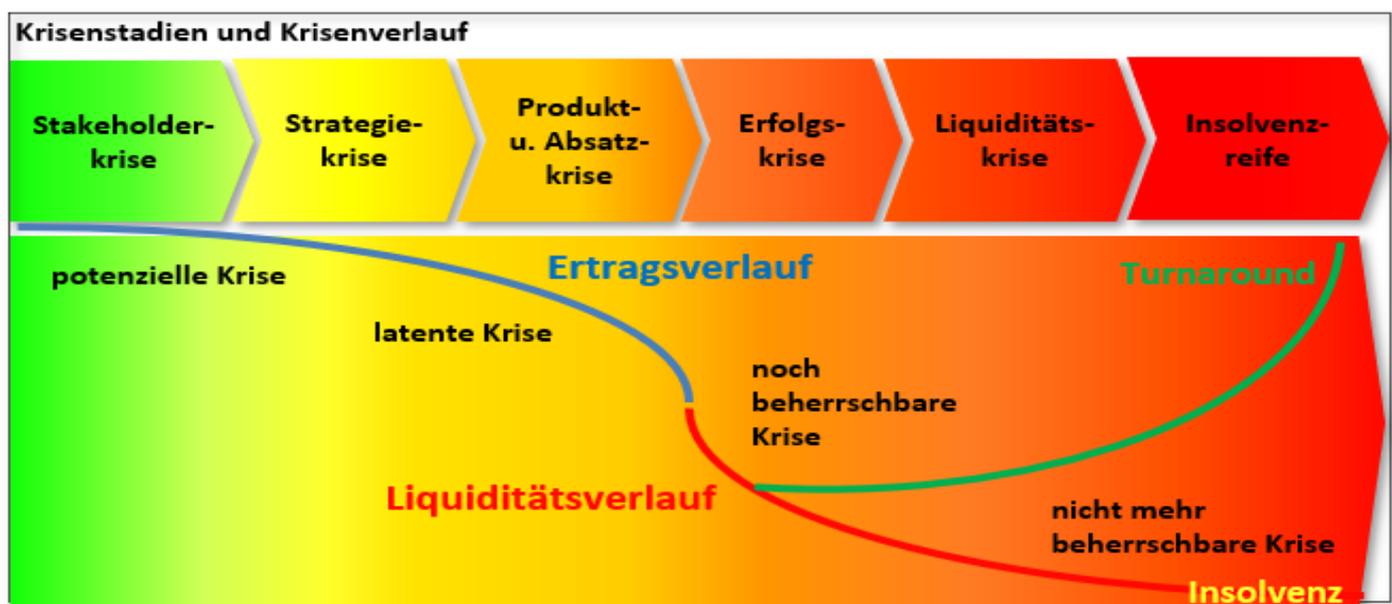
Betrachtet man den typischen Krisenverlauf vor allem unter dem Gesichtspunkt der (noch) vorhandenen Beeinflussbarkeit, können die Krisenstadien

- potenzielle Krise,
- latente Krise,
- noch beherrschbare Krise und
- nicht mehr beherrschbare Krise

unterschieden werden. Ein erfolgreicher Turnaround muss somit spätestens in der noch beherrschbaren Krise eingeleitet werden.

Mit jedem weiteren Krisenfortschritt steigen die Ansprüche an das Krisenmanagement im Rahmen einer Restrukturierung. Die **Turnaround-Maßnahmen** müssen ohnehin neben dem Tagesgeschäft gestemmt werden. Je weniger beherrschbar die Krise wird, desto wichtiger wird Spezialwissen im Bereich Restrukturierung und Sanierung. Dieses Spezialwissen ist in KMUs nur sehr selten vorhanden und muss gegebenenfalls teuer hinzugekauft werden.

Befinden sich Geschäftsführung und Eigenkapital in unterschiedlichen Händen, trauen die Gesellschafter der Geschäftsführung, welche für die Krise zumindest mitverantwortlich ist, die Sanierung des Unternehmens in den meisten Fällen nicht mehr (allein) zu – die Geschäftsführung wird ausgetauscht oder ihr werden Berater oder Interim Manager zur Seite gestellt. Hieraus leitet sich für Fremdgeschäftsführer ein gesteigertes Interesse für rechtzeitige Krisenerkennung ab.



Krisenverlauf: Spätester Zeitpunkt für den Turnaround

Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) bietet sich für die regelmäßige sowie schnelle Analyse des Unternehmens an zunächst lediglich wenige KPIs (Key Performance Indicators; Schlüsselkennzahlen) zu verwenden, um dann nur bei festgestellten Abweichungen tiefer einzusteigen. Dies könnten zum Beispiel die folgenden Kennzahlen sein:

Kennzahlen Krisenfrüherkennung	Zeigt die ... des Unternehmens
Eigenkapitalquote	Kapitalkraft
Schuldentilgungsdauer	Verschuldung
Gesamtkapitalrentabilität	Rendite
Cashflow-Rate	finanzielle Leistungsfähigkeit

## Krisenfrüherkennung mit Hilfe der Balanced Scorecard für KMU

Die Balanced Scorecard ist ein Management-Tool welches vor allem als **Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung** genutzt wird. Besonders hilfreich dabei ist die Betrachtung des Unternehmens aus **verschiedenen Perspektiven**.

1. Strategie und Finanzen
2. Markt und Kunden
3. Prozesse und Organisation
4. Personal und Führung

Interessant für die Nutzung als **Krisenfrühwarnsystem** sind zum einen die verschiedenen Perspektiven aus denen auf das Unternehmen geblickt wird.

Das hilft gegen die schon sprichwörtliche **Betriebsblindheit**, denn gerade bei sich anbahnenden Krisen verdecken die noch gut laufenden Bereiche oft den Blick auf die bereits kriselnden Unternehmensteile.



Balanced Scorecard für die Krisendiagnose in KMUs

## Krisenursachen

Nahezu alle wissenschaftlichen Studien sowie erfahrene Sanierungsberater sehen Führungsfehler als häufigste Ursache für Unternehmenskrisen. Zum Teil wird zwischen **endogenen** (von innen) und **exogenen** (von außen) **Krisenursachen** unterschieden. Oft wird jedoch von Experten darauf hingewiesen, dass selbst eine von außen ausgelöste Unternehmenskrise von einem vorausschauenden Management früh- und somit rechtzeitig erkannt sowie beendet werden würde. Oder aber das Unternehmen ist durch die Führung so krisenresilient aufgestellt worden, dass äußere Krisenauslöser nicht zu einer Krise des Unternehmens selbst führen.

### 1. Endogene Krisenursachen

- Führungsfehler
- Zu geringe Eigenkapitalausstattung
- fehlende/mangelnde strategische Ausrichtung
- Mängel in den Funktionsbereichen des Unternehmens (z.B. Vertrieb, Produktion etc.)
- Fehlende Unternehmensplanung/Controlling
- Ungenügende Transparenz sowie Unternehmenskommunikation
- Investitionsfehler

### 2. Exogene Krisenursachen

- Konjunkturentwicklung (globale, nationale, regionale, gesamtwirtschaftliche Entwicklung oder Branchenkonjunktur)
- Strukturelle Veränderungen (z.B. gesellschaftliche, demographische oder politische Veränderungen)
- Technologieentwicklung (z.B. Digitalisierung)
- Naturkatastrophen, Pandemien, Kriege etc.



*Der gewissenhafte Check durch Fachleute reduziert das Risiko fataler Folgeschäden*

## Krisenvorsorge und Krisenfrüherkennung

Um zu verhindern, dass potenzielle endogene oder exogene Krisenursachen eine für das Unternehmen bedrohliche Krise hervorrufen können, stehen grundsätzlich verschiedene Instrumentarien zur Verfügung, die sich unter den folgenden Begriffen zusammenfassen lassen:

- **Krisenresilienz** herstellen (Risiko- und Krisenmanagement implementieren)
- **Strategische Ausrichtung** optimieren und fortlaufend überprüfen sowie weiterentwickeln
- **Krisenfrühwarnsystem** implementieren

Die Herstellung von **Krisenresilienz** ist mit erheblichem Aufwand verbunden, denn im Wesentlichen geht es darum sich auf alle möglichen Risiken vorzubereiten und ein jeweils passendes Krisenmanagement vorzuhalten. Dies ist für KMUs kaum zu leisten – zudem hat gerade die jüngste Vergangenheit gezeigt, dass es oft anders kommt als (voraus)gedacht (z.B. Corona; Energiemangel).

Besser ist es für die Krisenvorsorge in KMUs die **strategische Ausrichtung** zu optimieren, fortlaufend zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Mit der ständigen Überprüfung der Strategie können sich kleine und mittelständische Unternehmen an die gegebenen Umfeldbedingungen anpassen. **Unterstützt wird die Krisenvorsorge sinnvollerweise durch ein Krisenfrühwarnsystem.**

## Unser Ansatz

### 1. Strategie- und Fitness-Check

Die Basis unserer Vorgehensweise ist die **gründliche Analyse der vorliegenden Ist-Situation**. Mit dem speziell für KMU entwickelten Strategie- und Fitness-Check von conlab, können **Krisensymptome** erkannt sowie das jeweilige **Krisenstadium** abgeleitet werden. Dabei hilft besonders der objektive **Blick von außen**, der gegen „Betriebsblindheit“ und „Schönreden“ immun ist. Ähnlich einer gewissenhaften Maschinen-Inspektion oder einem gesundheitlichen Check-up erlangen Sie deutlich mehr Sicherheit über den tatsächlichen Zustand Ihres Unternehmens. Noch dringlicher ist eine externe **professionelle Analyse** angezeigt, wenn die Geschäftsleitung selbst bereits feststellt, dass irgendetwas nicht stimmt.

## 2. Krisenfrühwarnsystem

Im Folgenden entwickeln wir ein speziell auf das Unternehmen zugeschnittenes **Krisenfrühwarnsystem**. Dabei passen wir ein bewährtes Tool an die branchen-, regions- und unternehmensspezifischen Erfordernisse an. Bei unserem Frühwarnsystem kommen zum einen geeignete Kennzahlen, aber vor allem auch qualitative Kennzeichen zum Einsatz. Das Krisenfrühwarnsystem ist zum anderen so einfach gestaltet, dass es problemlos sowie ohne viel Aufwand in der Folgezeit selbstständig angewendet werden kann.



*Ein Krisenfrüherkennungssystem warnt rechtzeitig vor existenziell bedrohlichen Situationen*

### Ihr Nutzen

Mit der **Analyse** wird die genaue Situation Ihres Unternehmens dargestellt und eine eventuell bereits bestehende Krise erkannt.

Mit dem ergänzenden **Fitness- und Strategie-Check** können strategische Optionen aufgezeigt sowie Turnaround-Maßnahmen empfohlen werden.

Das conlab **Frühwarnsystem** wird individuell auf Ihre Branche und Ihr Unternehmen angepasst, so dass auch nach Abschluss der Beratung die selbstständige, früh- und rechtzeitige Erkennung einer aufkeimenden Krise ermöglicht wird.

### Impressum

**conlab Management Consultants GmbH**  
conlab Unternehmerverein  
Königsallee 61 · D - 40215 Düsseldorf  
www.conlab.de

## Fazit

Durch die starke Einbindung des Unternehmers bzw. Geschäftsführers in das Tagesgeschäft in kleinen und mittelständischen Unternehmen besteht die **große Gefahr, dass Unternehmenskrisen erst viel zu spät erkannt werden**. Ähnlich wie beim Verlauf schwerer Krankheiten sinken mit fortschreitender Zeit die Heilungs- bzw. **Turnaround-Chancen**. Werden nicht rechtzeitig Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet, hat dies oft fatale Auswirkungen, die in vielen Fällen zur Insolvenz führen. conlab hat speziell für KMU einen Strategie- und Fitness-Check sowie ein **Krisenfrühwarnsystem** entwickelt, welche jeweils individuell auf die branchen- und unternehmensspezifischen Belange angepasst werden. Das Frühwarnsystem kann nach der Implementierung im Unternehmen selbstständig weitergeführt werden.

### conlab Management Consultants

- **Knowhow von Praktikern für Praktiker**  
Alle unsere über 30 Consultants sind Führungspersönlichkeiten mit über 20 Jahren operativer Management- und Beratungserfahrung.
- Unsere Consultants stammen aus den **unterschiedlichsten Branchen und Funktionen**. Das garantiert ein breites **Fachwissen** sowie **Kompetenzspektrum**
- **Erfolg durch Erfahrung**  
Wir bieten Beratung, Konzeptentwicklung und Begleitung bei der Umsetzung.

### Kompetenz-Team „Restrukturierung“

Über Kompetenz-Teams besetzen wir Schwerpunktthemen, die bei unseren Kunden besonders im Fokus stehen. Unser Team „Restrukturierung“ besteht aus praxiserfahrenen Senior Consultants:

- Michael Katz           Tel. +49 162 944 79 18
- Stefan Konen         Tel. +49 151 212 47 364
- Peter Ludewig        Tel. +49 172 419 34 64
- Dirk Raskopf         Tel. +49 178 497 52 41
- Kay Remy             Tel. +49 173 540 69 28
- Michael Wolf         Tel. +49 151 167 86 789

**Bildrechte:** Adobe Stock